

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET AUTHENTICITÉ : CONVERGENCES ET
DIVERGENCES ET ÉTUDE D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DANS LE CADRE DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
CLOÉ FORTIN

NOVEMBRE 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes plus sincères remerciements à tous ceux et celles qui m'ont aidée à persévérer tout au long de ce mémoire. Je remercie tout d'abord mon directeur, Louis Baron, qui a su m'encourager, me soutenir et me permettre d'approfondir mes réflexions sur l'authenticité et le leadership. Je remercie aussi mon conjoint, Ariel, qui m'a aidée dans les moments les plus difficiles, qui a réussi à me faire accepter la critique et à me donner du courage. Je te remercie pour ta persévérance, ta patience et pour cette éternelle confiance que tu me portes. Je remercie également ma famille et mes amis qui ont été, par leur écoute intarissable, leurs réflexions et leurs critiques, des piliers précieux et nécessaires qui m'ont permis de traverser cette aventure avec plaisir et positivisme. La qualité de leur présence a fait une différence immense sur ma motivation dans la réalisation de ce projet. Merci particulièrement à mon père et à ma sœur de cœur pour cette valorisation inconditionnelle que vous me portez et tout le temps passé à lire, relire et corriger mon travail. Merci aussi à ma collègue et amie Véronique Rouleau, merci Véro pour ta présence, notre cheminement perpétuellement et étrangement semblable m'a aidée à garder ma motivation intacte plus d'une fois. Je remercie finalement les professeurs et chargés de cours du Département de gestion de l'ESG UQAM, de qui j'ai beaucoup appris durant mon parcours universitaire. Je remercie spécialement Julie Cloutier et Frédéric Gilbert pour votre générosité dans le partage de vos connaissances et pour votre temps.

By many a trail and manner I came to my truth [...] and I never liked asking the way – I preferred to question and tried the ways myself. All my coming and going was a trying and questioning – and truly one must learn to answer such questioning! “This – it turns out – is my way – where is yours?” That is how I answered those who asked me ‘the way’. The way after all – it does not exist. (Nietzsche, 1883)

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	8
1.1 BILAN DES CONNAISSANCES	8
1.1.1 Définition de l'authenticité	15
1.1.2 Les antécédents de l'authenticité et du leadership authentique.	18
1.1.3 Modèles de développement de l'authenticité et du leadership authentique..	28
1.2 OBJECTIFS DE RECHERCHE	36
1.2.1 Résumé du cadre théorique et objectifs de recherche	36
1.2.2 Contribution à l'avancement des connaissances	39
CHAPITRE II	
LE CADRE CONCEPTUEL	42
2.1. CONCEPTS CENTRAUX DE LA RECHERCHE	42
2.1.1 Définition de l'authenticité	43
2.1.2. Définition du leadership authentique	44
2.2 DESCRIPTION DES MODÈLES CONCEPTUELS	46
2.2.1 Le modèle du leadership authentique à quatre composantes	47
2.2.2 Le modèle de développement du leadership authentique	49
2.2.3 Le modèle de l'authenticité de Barrett-Lennard	54
2.3 MODÈLE D'ANALYSE	58
CHAPITRE III	
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	68

3.1	DEVIS DE RECHERCHE	69
3.2	TECHNIQUE DE COLLECTE DE DONNÉES	72
3.2.1	Devis utilisés pour la collecte	72
3.2.2	Méthode de collecte	75
3.3	ÉCHANTILLONNAGE	76
3.3.1	Choix de l'échantillon	76
3.3.2	Technique d'échantillonnage	79
3.3.3	Taille de l'échantillon	80
3.3.4	Méthode de collecte et données démographiques	82
3.4	INSTRUMENTS DE MESURE	84
3.4.1	La fidélité et la validité	85
3.4.2	Mesure du leadership authentique.....	87
3.4.3	Mesure de l'authenticité.....	89
3.4.4	Mesure des composantes du modèle de Berkovich (2014).....	91
3.4.5	Questionnaire de recherche	96
CHAPITRE IV		
	LES RÉSULTATS	98
4.1	LES ANALYSES STATISTIQUES DESCRIPTIVES	102
4.2	LES ANALYSES STATISTIQUES INFÉRENTIELLES	106
4.2.1	Validation des hypothèses.....	108
4.3	DISCUSSION DES RÉSULTATS	113
4.3.1	Validation des hypothèses.....	113
4.3.2	Limites de l'étude.....	122
CONCLUSION		
5.1	RÉSUMÉ ET CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE	126
5.2	PISTES DE RECHERCHE.....	131
	ANNEXES	133
	BIBLIOGRAPHIE	146

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Le modèle de développement du leadership authentique (Luthans & Avolio, 2003).....	20
1.2 Modèle du développement des leaders et des collaborateurs authentiques (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).....	23
2.1 Le modèle de leadership authentique à quatre composantes. Adaptation de Walumbwa et al. (2008).....	48
2.2 Interaction entre les composantes du modèle de développement du leadership authentique (Berkovich, 2014)	50
2.3 Développement du leadership authentique. Schématisation du modèle théorique de Berkovich (2014)	52
2.4 Modèle de l'authenticité selon la psychologie centrée sur la personne (Barrett-Lennard, 1998)	55
2.5 Modèle d'analyse : lien entre le modèle de LA à quatre composantes et l'authenticité.....	59
2.6 Développement de l'authenticité et du leadership authentique. Intégration du modèle d'interaction entre les composantes de Berkovich (2014).....	60
2.7 Modèle d'analyse : développement des composantes, de l'authenticité et du leadership authentique selon la perspective existentialiste.....	62
3.1 Liens entre les composantes choisies pour représenter le modèle de Berkovich (2014)	92

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Définitions de l'authenticité.....	44
2.2 Définitions du leadership authentique.....	46
3.1 Objectifs et méthodes pédagogique pour DSM7161 et ORH8411.....	78
3.2 Analyse descriptive des variables de contrôle.....	83
4.1 Alpha de Cronbach.....	99
4.2 Alpha de Cronbach des dimensions de l'authenticité.....	100
4.3 Analyses descriptives des variables.....	103
4.4 Analyse de la distribution des variables.....	105
4.5 Analyse de la distribution des dimensions de l'authenticité.....	106
4.6 Vérification de la première hypothèse.....	110
4.7 Vérification des hypothèses deux, trois et quatre.....	111
4.8 Vérification des hypothèses cinq, six et sept.....	112

RÉSUMÉ

Chapitre I : Problématique de recherche

Au cours de la dernière décennie, l'augmentation et la croissance des changements organisationnels ainsi que de nombreux scandales financiers ont influencé l'intérêt porté aux théories du leadership (Dinh et al., 2014). Dans ce contexte, un nombre important d'auteurs s'est penché sur les styles de leadership éthique et authentique, caractérisés notamment par la valorisation de comportements moraux basés sur des décisions et des principes acceptés par la majorité (Dinh et al., 2014). Par ailleurs, avec l'avènement du concept de leadership authentique (LA), certains auteurs remettent en question sa nature même, soulignant à quel point le concept d'authenticité a été altéré en cours de route (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Cette remise en question a influencé le développement de nouvelles perspectives concernant le LA. Cette recherche a pour objectif d'analyser ces différentes perspectives en effectuant un tour d'horizon sur les définitions, les antécédents et les processus impliqués dans le développement de l'authenticité et du LA.

Chapitre II : Cadre conceptuel et théorique

L'exploration des différents modèles d'analyse susceptibles d'expliquer les liens entre le LA et l'authenticité suggère que le leader serait plus susceptible de se développer de manière authentique lorsqu'il est en relation avec d'autres personnes. En effet, différents auteurs soutiennent que la relation à l'autre influencerait le processus de développement de l'identité du leader. Dans cette section, sept hypothèses sont développées autour de cette proposition principale.

Chapitre III : Cadre méthodologique

Le troisième chapitre est consacré au cadre méthodologique. Dans cette section, les raisons qui justifient le choix du devis corrélationnel, des analyses transversales et longitudinales, de l'administration d'un questionnaire et de l'échantillon de convenance comptant 60 étudiants sont expliquées. De plus, les différents instruments utilisés afin de construire notre questionnaire ainsi que leurs qualités psychométriques sont explicités.

Chapitre IV : Les résultats

Dans ce chapitre, les résultats sont présentés et analysés à l'aide de statistiques descriptives et inférentielles. Les analyses descriptives montrent que, de manière générale, les données recueillies sont fiables et se distribuent normalement alors que les analyses inférentielles permettent de confirmer les hypothèses. Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que l'authenticité est partiellement liée au LA et que la relation à l'autre serait liée au développement de l'authenticité. Par ailleurs, cette étude comporte certaines limites. Celles-ci sont formulées et expliquées dans ce chapitre. Finalement, les résultats seront discutés et des pistes de recherches seront suggérées.

Mots-clés : leadership, authenticité, développement, existentialisme.

INTRODUCTION

Au cours des dernières années, différentes études ont montré l'impact positif du leadership en contexte organisationnel, entre autres pour ce qui est de la capacité d'adaptation, la performance et l'efficacité des entreprises (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Griffin, Parker, & Mason, 2010; Yukl, 2008). Pour ces raisons, les comportements de leadership et le développement de leaders efficaces sont des préoccupations de premier plan dans les organisations de tous types (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014).

La revue de littérature effectuée par Dinh et al., (2014) met en lumière les théories sur le leadership ayant reçu le plus d'attention de la part des chercheurs au cours des 25 dernières années. Afin d'organiser leurs recherches, Dinh et al., (2014) ont regroupé les théories en deux groupes : les théories établies et les théories émergentes. Ces deux groupes de théories ont été déterminés en fonction du niveau d'analyse des théories qui les composent puis, divisés en plusieurs grandes catégories. Pour ce faire, chaque théorie a été évaluée selon le type d'étude (qualitative, quantitative, théorique ou méthodologique), la méthode de collecte de données (transversale, transversale avec un décalage de temps destiné à réduire la variance ou longitudinale), les procédures de recherche (ex : analyse de contenu, échantillonnage expérientiel, simulation informatique, expérience de laboratoire, simulation expérimentale, expérience sur le terrain, etc.) et les types d'analyses effectuées (ex : régression linéaire, analyse de variance, techniques linéaires pour les variables dépendantes, analyse factorielle, etc.). Cette organisation a permis aux chercheurs d'analyser l'évolution des différentes théories à travers le temps. Les prochains paragraphes résument les principales catégories ainsi que les principaux styles de leadership

étudiés au cours des dernières années. Ceci dit, plusieurs autres théories et notions relatives au leadership ont aussi été étudiées (voir Annexe A).

Premièrement, en ce qui a trait au groupe des théories établies, la catégorie des « théories néo-charismatiques » est celle qui a reçu le plus d'attention. Parmi celles-là, les styles de leadership transformationnel (Bass, 1985) et charismatique (Conger & Kanungo, 1987; House, 1977) ont été les plus étudiés. Ces deux styles de leadership décrivent le leader comme un individu qui adopte des comportements et des valeurs qui correspondent à une idéologie ou à une morale inspirante pour les individus qui les côtoient (Dinh et al., 2014). De manière plus spécifique, la théorie du leadership transformationnel fait référence à différents types de comportements pouvant être adoptés par les leaders (Bass et al., 2003). Ces comportements ont été regroupés pour former des styles de leadership, notamment le leadership transactionnel, le leadership laissez-faire et le leadership transformationnel. D'abord, le leader de style transactionnel adopte des comportements orientés vers une relation d'échange avec les collaborateurs, par exemple la distribution de punitions et de récompenses. Ensuite, le style de leadership laissez-faire réfère à une forme passive de leadership où le leader intervient peu auprès de ses collaborateurs. Finalement, le style de leadership transformationnel fait la promotion de comportements de soutien envers les collaborateurs. En résumé, la théorie du leadership transformationnel s'attarde donc principalement sur la capacité du leader à communiquer une vision et à exercer de l'influence en renforçant la motivation, l'engagement et le sentiment d'accomplissement de ses collaborateurs de différentes façons (Bass et al., 2003). Pour ce qui est de la théorie du leadership charismatique, celle-ci s'oriente davantage autour du rôle de la personnalité du leader dans l'exercice de son leadership (Conger & Kanungo, 1987). Selon cette théorie, les leaders pourraient miser sur l'image qu'ils projettent pour influencer leurs collaborateurs, par exemple pour changer leurs attitudes ou pour obtenir leur adhésion à une vision (Conger & Kanungo, 1987).

Toujours selon Dinh et al., (2014), la deuxième catégorie de théorie ayant reçu le plus d'attention est celle nommée « leadership et traitement d'information ». Cette catégorie comprend toutes les théories sur le leadership qui sont en lien avec les structures cognitives des leaders et les processus de prise de décision, notamment la théorie de l'attribution du leadership (Kelley, 1973) et la théorie du leadership implicite (Eden & Leviatan, 1975). Ensuite, la catégorie « échange social et théories relationnelles » a aussi été largement étudiée. Dans cette catégorie, la théorie de l'échange membre-leader (*leader-member exchange* « LMX ») (Graen & Uhl-Bien, 1995) est celle ayant reçue le plus d'attention. Cette théorie porte sur la relation entre le leader et le collaborateur. Sa proposition centrale est qu'un leadership efficace est possible lorsque les leaders et les collaborateurs sont en mesure de développer des relations de partenariat basées sur la confiance, le respect et les obligations mutuelles (Graen & Uhl-Bien, 1995). Selon cette théorie, lorsque la relation entre un leader et ses collaborateurs est de bonne qualité (relation de partenariat, présence d'influence entre les parties), celle-ci peut entraîner des résultats positifs pour l'organisation. Ensuite, la catégorie « théories dispositionnelles et traits » a également été très étudiée dans la littérature. Dans cette catégorie, les théories des traits sont celles ayant suscité le plus d'intérêt. Celles-ci forment un ensemble de théories orientées vers les caractéristiques physiques et psychologiques qui permettent de prédire l'efficacité d'un leader (Dinh et al., 2014). Par exemple, Strang et Kuhnert (2009) ont constaté que la dimension « conscience » de la personnalité telle que définie par la typologie du Big Five (John & Srivastava, 1999) prédirait la performance du leader.

Deuxièmement, dans le groupe des théories émergentes, le « leadership stratégique » est la catégorie qui a été la plus étudiée (Dinh et al., 2014). Dans cette catégorie, le style de leadership stratégique est celui qui a retenu le plus d'attention (Dinh et al., 2014). Ce style est défini comme « *la capacité d'une personne à anticiper, être visionnaire, flexible, penser stratégiquement, et travailler avec d'autres pour initier des changements qui créeront un avenir viable pour l'organisation* » (Ireland & Hitt,

1999, p.43, traduction libre). En d'autres termes, le leadership stratégique est défini comme un style de leadership où le leader adopte des comportements variables en fonction des différents éléments de son environnement. Ce nouvel intérêt de recherche pour la catégorie « leadership stratégique » indique une nouvelle attention portée au contexte social dans lequel les leaders évoluent (Dinh et al., 2014). Finalement, Dinh et al., (2014) soulignent la préoccupation récente pour l'éthique et la morale des leaders. En effet, la catégorie « leadership éthique et moral » a récemment reçu beaucoup d'attention dans la littérature (Dinh et al., 2014; Gardner, Coghiser, Davis, & Dickens, 2011). Cette catégorie comprend notamment le leadership éthique (Brown, Treviño, & Harrison, 2005) et le leadership authentique (Luthans & Avolio, 2003). Ces deux styles de leadership font la promotion de comportements moraux basés sur des décisions altruistes (Dinh et al., 2014). De manière plus spécifique, la théorie du leadership éthique suggère que le leader est perçu comme un individu attirant, crédible et légitime dans son rôle de leader, qui fait la promotion de comportements et de principes valorisés par la majorité (Brown et al., 2005). La théorie du LA, quant à elle, décrit le leader comme un individu intègre et transparent qui influence positivement le développement de ses collaborateurs par l'entremise de capacités psychologiques et de comportements positifs (Avolio & Gardner, 2005).

D'autre part, plusieurs recherches sur le leadership se sont intéressées au développement des capacités spécifiques de leadership ainsi qu'au développement des habiletés personnelles liées au leadership. À cet effet, plusieurs chercheurs soutiennent que le développement des leaders et du leadership est un processus continu de développement personnel et d'apprentissage qui prend place tout au long de la vie de l'individu (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Kempster, 2006). La recension des écrits de Day et al. (2014) présente notamment les facteurs qui jouent un rôle dans le développement des compétences de leadership et du potentiel de succès (voir Annexe B). Ces facteurs sont divisés en deux catégories : d'abord les

facteurs « intra-personnels » considérés selon une perspective individuelle relative au développement du leader, puis les facteurs « interpersonnels » étudiés selon une perspective relationnelle relative au développement du leadership. Pour ce qui est du contenu intra-personnel, Day et al. (2014) identifient quatre éléments, soutenus par différentes études empiriques, qui auraient une influence sur le développement des leaders : les expériences et les apprentissages, les habiletés, la personnalité et le développement personnel. Ensuite, en ce qui a trait au contenu interpersonnel, les auteurs suggèrent que les mécanismes sociaux pourraient avoir une influence sur le développement du leadership (Day et al., 2014).

De plus, la recension des écrits de Day et al. (2014) met en lumière le rôle des processus relationnels dans le développement des leaders et du leadership (voir Annexe C). Plus précisément, Day et al. (2014) expliquent comment les processus relationnels, tels que les rétroactions, les accords entre les parties et les récits de soi, façonnent d'une part les facteurs intra-personnels et interpersonnels et, d'autre part, le modèle de développement qui sera utilisé et reproduit dans l'organisation au fil du temps. En effet, les processus de développement et les facteurs intra-personnels et interpersonnels s'intègrent et façonnent l'orientation et la fréquence des pratiques organisationnelles tels que le mentorat, le coaching, la formation, l'attribution des tâches et l'apprentissage dans l'action (Day et al., 2014). Ainsi, le développement des leaders et du leadership serait une expérience influencée d'un côté par des facteurs intra-personnel et interpersonnels tels que les apprentissages, les habiletés, les traits de personnalité, les pratiques organisationnelles et les mécanismes sociaux et, de l'autre, par des processus tels que les rétroactions à 360 degrés, les accords entre les parties et les récits de soi (Day et al., 2014).

En résumé, il est possible de constater que, d'une part, l'augmentation et le développement des connaissances sur le leadership et, d'autre part, les changements contextuels au cours de la dernière décennie ont maintenu l'intérêt envers la

compréhension des phénomènes de leadership spécifiques (Dinh et al., 2014). En effet, de récents bouleversements dans la société, par exemple la destruction des tours jumelles (9/11), les scandales financiers de sociétés comme WorldCom et Enron et différents échecs successifs dans le secteur bancaire ont participé à la création d'un sentiment général d'incertitude et d'insécurité où les acteurs organisationnels aspirent à un leadership de bonne foi auquel ils peuvent se fier (Northouse, 2010). Dans le même ordre d'idées, les développements économiques, géopolitiques et technologiques des dernières années ont participé à l'augmentation de l'instabilité au sein des entreprises (George, 2003). En réponse à cette situation, les organisations se sont adaptées en implantant de nouvelles formes d'organisations où les employés de tous les niveaux sont appelés à exercer leur leadership (McCrimmon, 2010). Ces développements imposent le recours au savoir-être et orientent les leaders vers des comportements de transparence où ils doivent être conscients de leurs valeurs, et aptes à guider les organisations de manière cohérente selon une perspective morale et éthique (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2008). Dans ce contexte où la demande populaire pour un leadership transparent, cohérent et suscitant la confiance est forte, et considérant l'influence du leadership dans la détermination du sort des organisations, l'étude du LA semble pertinente.

Au cours des dernières années, la communauté scientifique s'est appliquée à définir et affiner le concept de LA (Luthans & Avolio, 2003) afin d'analyser ses implications positives pour les individus et les organisations (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011; Yammarino, Dionne, Schriesheim, & Dansereau, 2008; Zhu, Avolio, Riggio, & Sosik, 2011) ainsi que pour suggérer des moyens de le développer dans les organisations (Baron & Parent, 2015; Berkovich, 2014; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Récemment, la conceptualisation du LA a suscité différentes critiques auprès de la communauté scientifique (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Berkovich, 2014; Lawler & Ashman, 2012). Ces auteurs soulignent d'une part, une incohérence dans la littérature quant à la place occupée par l'authenticité dans le

concept de LA et d'autre part, le manque de considération des variables dynamiques influençant le développement du LA. Dans l'objectif d'examiner ces critiques et d'explorer les différentes perspectives relatives au LA, leurs convergences et leurs divergences, cette étude suivra un devis quantitatif et sera orientée vers l'analyse des relations entre l'authenticité et le LA ainsi que vers l'étude des processus relationnels et interpersonnels qui influencent le développement de ces concepts.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

La problématique de la recherche vise à explorer les divergences et convergences de conceptualisation référant à l'authenticité et au LA de façon différente. Pour ce faire, plusieurs étapes sont nécessaires. D'abord, la section *Bilan des connaissances* débute par la présentation de l'état des connaissances actuelles sur l'authenticité et le LA. Dans cette section, il sera question des principaux enjeux auxquels la communauté scientifique s'est attardée ainsi que de certaines distinctions sommaires relatives aux perspectives psychologique et existentialiste de l'authenticité. Par la suite, l'authenticité, ses antécédents et ses modes de développement seront définis plus en profondeur selon chacune des perspectives. Finalement, les deux dernières sections présentent un résumé des principales différences et similitudes discutées précédemment et expliquent de quelle manière cette recherche contribue à l'avancement des connaissances.

1.1 BILAN DES CONNAISSANCES

Historiquement, l'authenticité est un concept qui a été exploré et défini sous l'angle de deux perspectives : la perspective philosophique existentialiste, aussi nommée perspective interpersonnelle et la perspective psychologique aussi nommée perspective individuelle (Ménard & Brunet, 2012; Novicevic, Harvey, Ronald, &

Brown-Radford, 2006). Les significations existentialistes données à l'authenticité ont été articulées en termes de vertus individuelles et de choix éthiques alors que les significations psychologiques données à l'authenticité ont été articulées en terme de traits individuels et d'identités (Novicevic et al., 2006).

En ce qui a trait à la perspective existentialiste, Harter (2002) ainsi que plusieurs recherches subséquentes proposent que les philosophes grecs soient les premiers à avoir abordé la notion d'authenticité par l'utilisation des expressions « être vrai envers soi-même » et « connais-toi toi-même ». À ce propos, Lawler et Ashman (2012) notent quelques observations. Tout d'abord, l'expression « être vrai envers soi-même » est tirée d'un discours prononcé par Polonius dans Hamlet de Shakespeare et non de la philosophie grecque. Deuxièmement, bien que l'expression « connais-toi toi-même » soit d'origine grecque (référant à une inscription sur le Temple d'Apollon à Delphes), celle-ci n'est pas attribuable à un philosophe grec. Troisièmement, les dictionnaires philosophiques, tel que Honderich (1995) et Bullock et Trombley (1999), ne se réfèrent qu'à la tradition existentialiste et ne disent rien à propos de la philosophie grecque ou de la connaissance de soi lorsqu'ils parlent d'authenticité (Lawler & Ashman, 2012). Ceci dit, il semble plus juste de dire que, bien que les premières traces associées à la notion d'authenticité remontent à la Grèce Antique, ce concept a été approfondi par les philosophes existentialistes du 20^e siècle, notamment Sartre et Heidegger. Ceux-ci définissent l'authenticité par l'utilisation de conceptualisations apparentées pouvant se traduire par un mode de vie de « l'être » basé sur des choix conscients et une prise de responsabilité de ses actions (Heidegger, 1962; Sartre, 1943, 1946). Bien que ces deux philosophes ne se soient pas côtoyés directement, ils entretenaient un dialogue philosophique à travers leurs écrits (Honderich, 1995). De plus, Sartre, ainsi qu'une grande partie de la philosophie existentialiste française de l'époque, se sont directement inspirés de l'œuvre de Heidegger ce qui explique partiellement la similitude de leur propos (Honderich, 1995). Ceci dit, les existentialistes expliquent que l'authenticité est un état dynamique

qu'il est possible d'atteindre notamment par l'entremise de ses relations avec les autres (Berkovich, 2014). Dans le même ordre d'idées, Barrett-Lennard (1998) propose que l'authenticité est possible lorsque l'individu arrive à intégrer son ressenti, ses cognitions et ses actions dans sa relation avec lui-même et les autres, et ce de manière cohérente. Les recherches de ces auteurs seront plus largement expliquées dans les sections subséquentes. En résumé, la conception de l'authenticité selon la perspective existentialiste réfère au contexte; l'individu est authentique, momentanément, en fonction de ses choix et au travers de ses relations interpersonnelles.

Le concept d'authenticité a ensuite été étudié selon une perspective psychologique. La définition proposée par Harter (2002) a été la plus largement utilisée dans la littérature sur le LA. Celle-ci définit l'authenticité comme « *le fait de s'approprier ses expériences personnelles, qu'il s'agisse de pensées, d'émotions, de besoins, de désirs, de préférences ou de croyances. Le fait d'être « vrai » implique que l'individu agisse en accord avec lui-même et s'exprime d'une façon qui est conforme à ses pensées et à ses sentiments* » (Harter, 2002, p.382, traduction libre). Selon cette définition, l'authenticité serait relative à l'identité: l'individu authentique agirait en accord avec ses convictions et valeurs (Novicevic et al., 2006).

Le deuxième concept central de cette étude est le leadership. Celui-ci peut être défini comme « *la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres* » (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004, p.15, traduction libre). En d'autres mots, le leadership peut être considéré comme un processus d'influence sociale et mutuelle où plusieurs acteurs s'engagent dans une interaction au service de l'accomplissement d'un objectif collectif (DeRue & Myers, 2014). En d'autres mots, il est possible de dire que le leadership représente une capacité d'influence; en

prenant des décisions, en appliquant des stratégies, et en influençant les autres, les leaders ont un impact sur l'organisation (Kaiser, Hogan & Craig, 2008).

Ceci dit, en regard du potentiel d'influence d'un leader, et tel que mentionné précédemment, particulièrement en contexte de changements et d'insécurité, différents chercheurs se sont penchés sur la définition du LA (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Luthans & Avolio, 2003; Shamir & Eilam, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Le LA a initialement été défini comme :

[...]un processus qui s'appuie à la fois sur les capacités psychologiques positives et un contexte organisationnel développé qui se traduit par une conscience de soi et des comportements autorégulés et favorise positivement le développement des leaders et des collaborateurs. Le leader authentique est confiant, plein d'espoir, optimiste, résilient, transparent, à une éthique orientée vers l'avenir et donne la priorité au développement des leaders. Le leader authentique ne cherche pas à contraindre ou persuader et ses valeurs, croyances et comportements servent à mobiliser le développement des collaborateurs (Luthans & Avolio, 2003, p.243, traduction libre).

En d'autres mots, les leaders authentiques ont des capacités psychologiques positives, sont conscients d'eux-mêmes, ont des comportements positifs autorégulés et évoluent dans un contexte organisationnel développé qu'ils contribuent à créer. Luthans et Avolio (2003) expliquent que, les leaders authentiques sont fidèles à eux-mêmes et affichent des niveaux élevés d'intégrité morale ce qui les rend dignes de confiance et favorise les relations positives ainsi que le développement de leurs collaborateurs.

Dans l'élan ayant amené à traduire le concept de LA en un construit circonscrit, les chercheurs associés au *Gallup Leadership Institute (GLI)*, notamment Bruce Avolio, William Gardner, Fred Luthans, Doug May et Fred Walumbwa, ont tenté un travail de redéfinition du LA qui les a mené à proposer la définition suivante :

[...] un modèle de comportement qui nécessite et fait la promotion des capacités psychologiques positives et d'un climat éthique positif, pour favoriser une plus grande conscience de soi, une perspective morale intériorisée, un traitement équilibré de l'information et une transparence relationnelle qui favorise le développement des leaders et de leurs collaborateurs (followers) (Walumbwa et al., 2008, p.94, traduction libre).

Cette définition repose sur quatre hypothèses élaborées par les chercheurs pour soutenir leur point de vue : 1) les capacités positives psychologiques et le climat éthique positif favorisent le développement du LA, mais ne sont pas considérées comme des composantes inhérentes au LA, 2) la conscience de soi et les processus d'autorégulation se reflètent dans la perspective morale intériorisée, le traitement équilibré de l'information et la transparence relationnelle en tant que composantes de base du LA, 3) le LA est décrit comme reflétant une relation interactive et authentique qui se développe entre le leader et les collaborateurs, puis finalement, 4) la définition reconnaît l'importance du développement personnel des leaders et des collaborateurs comme préalable au développement de leur LA (Walumbwa et al., 2008).

Récemment, la conceptualisation du LA, développée autour de la perspective psychologique de l'authenticité, a suscité différentes critiques auprès des auteurs qui abordent ces concepts sous l'angle de la perspective existentialiste (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Berkovich, 2014; Lawler & Ashman, 2012). D'abord, Lawler et Ashman (2012) soulignent une incohérence dans la littérature quant à la place occupée par l'authenticité dans le concept de LA, et mentionnent que « [a]lors que le nombre d'articles portant sur le LA a augmenté, le nombre de références aux fondations philosophiques ou d'identifications des interprétations et des modifications du concept d'authenticité a diminué. » (Lawler & Ashman, 2012, p.327, traduction libre). De plus, Algera et Lips-Wiersma, (2012) proposent que le concept d'authenticité tel qu'il est actuellement intégré dans le concept de LA est limité car il n'y a pas encore eu suffisamment de tentatives faites pour obtenir une compréhension

des racines ontologiques¹ de l'authenticité. Selon ces auteurs, l'authenticité est d'abord un concept qui réfère à l'humain et qui doit être compris en ce sens avant d'être transféré au contexte de leadership. Dans cet ordre d'idées, Algera et Lips-Wiersma, (2012) considèrent que l'authenticité n'aurait pas été suffisamment approfondie pour l'intégrer ainsi dans le concept de LA. Cette lacune inquiète certains chercheurs (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Berkovich, 2014; Lawler & Ashman, 2012; Lawler, 2005) qui identifient des incohérences importantes liées à celle-ci, notamment en ce qui a trait à la compréhension du LA et aux programmes de développement du LA. En effet, la compréhension de l'authenticité, et conséquemment du LA, influence nécessairement le développement des programmes de formation des leaders. À cet effet, Cooper, Scandura, et Schriesheim (2005) suggèrent que les programmes de formation traditionnels n'engendreraient pas les changements souhaités en ce qui a trait au savoir-être et aux habiletés personnelles qui sont nécessaires à l'exercice du LA. Ces auteurs expliquent que le LA, notamment dû à son aspect contextuel, ne devrait pas être considéré au même titre que les autres domaines du leadership pour lesquels un ensemble de compétences peuvent être acquises par l'entremise de programmes de formation. À cet effet, ceux-ci soulignent l'importance d'effectuer une évaluation indépendante de l'authenticité « *afin de s'assurer que toute intervention ou formation qui vise au développement des leaders authentiques développe en effet l'authenticité* » (Cooper, Scandura, et Schriesheim, 2005, p.477, traduction libre). Conséquemment, la manière dont le LA se développe chez les individus a aussi été remise en question (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Berkovich, 2014; Lawler & Ashman, 2012), d'abord, sur le plan des antécédents de l'authenticité et du LA (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Lawler & Ashman, 2012), puis sur le plan des modèles de développement de ces concepts (Berkovich, 2014; Lawler & Ashman, 2012).

¹ L'ontologie réfère à l'être en tant qu'être (l'être en tant que tel), indépendamment de ses déterminations particulières (Robert, 2004). En d'autres termes, l'ontologie est l'étude des modalités et des propriétés de l'être, c'est-à-dire l'étude des caractéristiques générales de tout ce qui est.

Pour combler ces limites et afin d'approfondir davantage la compréhension du LA, certains chercheurs suggèrent d'orienter les recherches sur le LA dans une perspective existentialiste (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Berkovich, 2014; Ford & Lawler, 2007; Lawler & Ashman, 2012). Ceux-ci proposent qu'un engagement envers une démarche axée vers la compréhension des processus relationnels et interpersonnels qui sous-entendent la présence de l'authenticité chez l'individu serait déterminant. Ces mêmes auteurs soutiennent que cette orientation pourrait être une avenue intéressante puisqu'elle permettrait de soutenir une recherche ontologique du concept d'authenticité, de mettre l'accent sur la place de l'authenticité dans le concept de LA et de reconnaître la dynamique intersubjective des relations dans le développement de l'authenticité et du LA (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Berkovich, 2014; Ford & Lawler, 2007; Lawler & Ashman, 2012; Lawler, 2005). Notre étude propose donc une analyse critique des théories et modèles du LA dans l'optique d'évaluer les convergences et les divergences de ces perspectives et ce, notamment par rapport au lien entre l'authenticité et le LA. Ce premier objectif permettra d'identifier les incohérences présentes dans la littérature et de mieux circonscrire l'intégration du concept d'authenticité dans celui du LA. En parallèle, afin d'évaluer un modèle alternatif de développement du LA cette étude a comme second objectif d'étudier dans quelle mesure la relation à l'autre influence le développement du LA. Ce deuxième objectif permettra d'analyser, de manière exploratoire, la possibilité de contribution d'une nouvelle perspective pour la compréhension des processus impliqués dans le développement du LA. Dans cet ordre d'idées, cette recherche pourrait permettre une contribution aux connaissances sur l'authenticité et le LA et ainsi outiller davantage les agents organisationnels notamment en ce qui a trait au développement de programmes de formation liés au LA. Dans les paragraphes suivants, la définition, les antécédents et les modes de développement de l'authenticité et du LA seront discutés. Ces trois aspects serviront à analyser conceptuellement les convergences et les divergences des deux perspectives quant au lien entre l'authenticité et le LA.

1.1.1 Définition de l'authenticité

Cette section présente différentes définitions de l'authenticité qui co-existent dans la littérature, d'abord selon les théories du LA qui aborde ce concept sous l'angle de la perspective psychologique, puis du point de vue des chercheurs qui adoptent la perspective soutenue par les existentialistes.

L'authenticité selon la perspective psychologique

En premier lieu, Luthans et Avolio (2003) expliquent que l'authenticité réfère au fait d'être conscient et d'agir en accord avec son « vrai soi » en exprimant ses réelles pensées et croyances. D'autre part, les travaux de Kernis et Goldman (2006) et Kernis (2003a) proposent que l'authenticité soit composée de quatre éléments : la conscience de soi, le traitement objectif de l'information, les comportements et l'orientation relationnelle. Premièrement, la conscience de soi est définie par ces auteurs comme la connaissance de ses pensées, sentiments, intentions et valeurs. Deuxièmement, le traitement objectif de l'information est décrit comme le fait d'être objectif envers soi-même, notamment en acceptant ses attributs positifs et négatifs. Troisièmement, les comportements sont décrits comme étant authentiques lorsque ceux-ci sont basés sur les véritables préférences, valeurs et besoins de l'individu plutôt que pour plaire, obtenir des récompenses, ou éviter des punitions. Finalement, l'orientation relationnelle est décrite comme authentique lorsque l'individu valorise des relations basées sur l'ouverture et la vérité (truthfulness). Cette conceptualisation proposée par Kernis et Goldman (2006) et Kernis (2003a), ainsi que celle de Harter (2002), ont servi de référence au concept d'authenticité présent dans les modèles théorique de LA de Gardner et al. (2005) et de Walumbwa et al. (2008). De manière plus spécifique, ceux-ci proposent que l'authenticité serait composée de trois dimensions: la conscience de soi, l'acceptation de soi ainsi que les actions et les relations authentiques. Plus précisément, la conscience de soi est exprimée comme la

connaissance de ses motifs, de ses valeurs, de ses désirs et de ses cognitions (Gardner et al., 2005; Kernis & Goldman, 2006). L'acceptation de soi est décrite comme le fait de s'approprier sa connaissance de soi et ses expériences personnelles (Harter, 2002) ainsi que par la capacité d'être objectif et d'accepter ses forces et ses faiblesses (Gardner et al., 2005). Finalement, les actions et les relations authentiques sont définies comme le fait d'agir de manière cohérente, en accord avec son « vrai soi » (exprimer ses réelles pensées et croyances et agir en conséquence) (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003). En résumé, les modèles théoriques du LA conceptualisent l'authenticité comme un processus de prise de conscience de son « vrai soi » où le leader peut devenir authentique indépendamment du contexte (Gardner et al., 2011).

L'authenticité selon la perspective existentialiste

Cette section présente l'authenticité selon une approche existentialiste. Tout d'abord, pour être en mesure de saisir la différence entre la perspective existentialiste de l'authenticité et la perspective psychologique, il est essentiel de s'attarder aux nuances, aussi petites semblent-elles être. En premier lieu, les auteurs qui adoptent la perspective existentialiste définissent l'authenticité en mettant l'accent sur la notion de conscience de soi (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Par ailleurs, la conscience de soi, telle qu'exprimée par cette perspective, n'est pas relative à ses valeurs, sentiments ou intentions. La conscience de soi représente plutôt la conscience de son identité qui n'est pas prédéterminée et qui est influencée par les autres, le contexte et l'histoire de l'individu. Un individu authentique est d'abord un individu qui aura conscience de sa liberté en tant qu'être non prédéterminé et conscience des éléments qui influencent la construction de son identité (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Ces éléments seront plus largement expliqués dans la section qui porte sur les antécédents.

Ceci dit, selon la perspective existentialiste, un individu conscient des influences qui affectent son individualité, sera authentique lorsqu'il fera des choix existentiels de manière conséquente (Lawler & Ashman, 2012). L'authenticité réfère donc à la prise de responsabilité de l'individu face à sa liberté. Pour expliquer cette idée, Sartre (1946) utilise l'expression « l'existence précède l'essence » où l'homme est un être libre qui n'a pas de nature « *a priori* », pas de « vrai soi ». Il est responsable de se définir parce qu'il n'est pas prédéfini. Ses choix sont donc révélateurs de ce qu'il est, de ce qu'il accepte d'être, de ce qu'il considère être représentatif de ce que devrait être un Homme : « *l'homme est non seulement tel qu'il se conçoit, mais tel qu'il se veut, et comme il se conçoit après l'existence, comme il se veut après cet élan vers l'existence, l'homme n'est rien d'autre que ce qu'il se fait. Tel est le premier principe de l'existentialisme* » (Sartre, 1946, p.29). Sartre (1946) explique qu'un individu qui choisit de nier ses responsabilités en utilisant des justifications déterministes n'est pas authentique et fait preuve de mauvaise foi. La mauvaise foi est un concept central de l'authenticité existentialiste. Faire preuve de mauvaise foi indique le refus de sa liberté, le refus de la possibilité, de l'obligation qu'à l'homme de se définir. Dans *L'Être et le néant*, Sartre circonscrit la mauvaise foi dans un contexte historique et social soulignant l'influence d'éléments extérieurs dans l'interprétation que l'homme porte à son égard. L'homme pourrait, par exemple, faire preuve de mauvaise foi en décidant de mentir pour soutenir une image socialement valorisée. La mauvaise foi, bien qu'appartenant à chacun, est utilisée dans un contexte qui participe à dénaturer et à conditionner l'humanité (Sartre, 1946). À l'opposé, l'authenticité représente un engagement envers l'émancipation de soi.

L'authenticité décrite selon la pensée existentialiste de Sartre repose sur ces principes fondamentaux de liberté et de responsabilité où le *projet d'être* est « *la seule manière de définir un être à priori sans définition* » (Guigot, 2013, p.25). De ce fait, l'identité est toujours relative à un choix dans une situation et est influencée par des forces extérieures; il n'est pas seulement question « d'être soi-même » mais « d'être soi-

même avec les autres » (Heidegger, 1962; Sartre, 1943, 1946). Pour Sartre et Heidegger, l'authenticité réfère à un concept dynamique qui fluctue selon son rapport à l'autre et à la société. En d'autres mots, l'authenticité ne réfère pas uniquement à l'identité, mais aussi au contexte dans lequel cette identité évolue. Cette conception de l'authenticité est décrite de manière similaire par Barrett-Lennard (1998). Pour cet auteur, un individu sera authentique lorsqu'il se comportera de manière congruente avec son processus de prise de conscience. En résumé, l'authenticité est définie selon cette perspective comme un moyen de distinguer un mode de vie de « l'être » d'un mode de vie de « fuite ». Le mode de vie de « l'être » basé sur des choix conscients et une prise de responsabilité de ses actions s'oppose à un mode de vie de « fuite » où l'individu refuserait d'assumer sa liberté, en feignant de ne pas en être conscient, l'espace d'un instant où il en tire profit (Sartre, 1943). L'authenticité, pour les existentialistes, représente le choix conscient d'assumer son existence et ce, malgré les difficultés que celui-ci implique.

1.1.2 Les antécédents de l'authenticité et du leadership authentique.

Cette section présente les antécédents identifiés comme déterminants dans le développement de l'authenticité et du LA chez un individu, d'abord selon l'approche psychologique utilisée dans les théories du LA, puis selon l'approche des chercheurs qui adoptent la perspective existentialiste.

Les antécédents selon la perspective psychologique

Un certain nombre d'études ont proposé des antécédents nécessaires au développement du LA; Shamir et Eilam (2005) et Luthans et Avolio (2003) ont développé des modèles théoriques différents qui expliquent comment le LA se développe par l'entremise d'antécédents. Par la suite, Avolio et Gardner (2005) et Gardner et al. (2005) ont poursuivi l'élaboration du modèle de Luthans et Avolio

(2003). Finalement, Jensen et Luthans (2006) ainsi que Tate (2008) ont mené des études empiriques afin de valider certaines propositions contenues dans les modèles théoriques. Dans les paragraphes suivants, les antécédents identifiés dans les propositions théoriques de Shamir et Eilam (2005), Luthans et Avolio (2003), Avolio et Gardner (2005) ainsi que Gardner et al. (2005) seront expliqués. Ensuite, les études de Jensen et Luthans (2006) ainsi que Tate (2008) seront présentées.

Premièrement, Shamir et Eilam (2005) proposent que le LA se développe à l'aide de quatre antécédents. Le premier antécédent serait le développement de l'identité de leader comme élément central du concept de soi. Cet antécédent réfère à la manière dont l'individu se définit; le leader authentique se perçoit comme un leader et adopte ce rôle à tout moment. Le deuxième antécédent serait le développement de la connaissance de soi en tant que leader. Cet antécédent réfère à la mesure dans laquelle les croyances du leader sont clairement définies et intégrées. Le troisième antécédent serait le développement d'objectifs concordants avec le concept de soi. Cet antécédent implique que les leaders authentiques seraient motivés par des objectifs qui sont cohérents avec leurs réelles valeurs, croyances et passions. Finalement, le quatrième antécédent serait le développement de la cohérence entre les comportements de leader et le concept de soi du leader. Cet antécédent est relatif à l'expression comportementale du troisième antécédent.

Deuxièmement, le modèle théorique de Luthans et Avolio (2003) présenté dans la figure 1.1 propose que 1) les capacités psychologiques positives, 2) le contexte organisationnel développé, 3) les événements déclencheurs ainsi que 4) la conscience et la régularisation de soi soient des antécédents au LA.

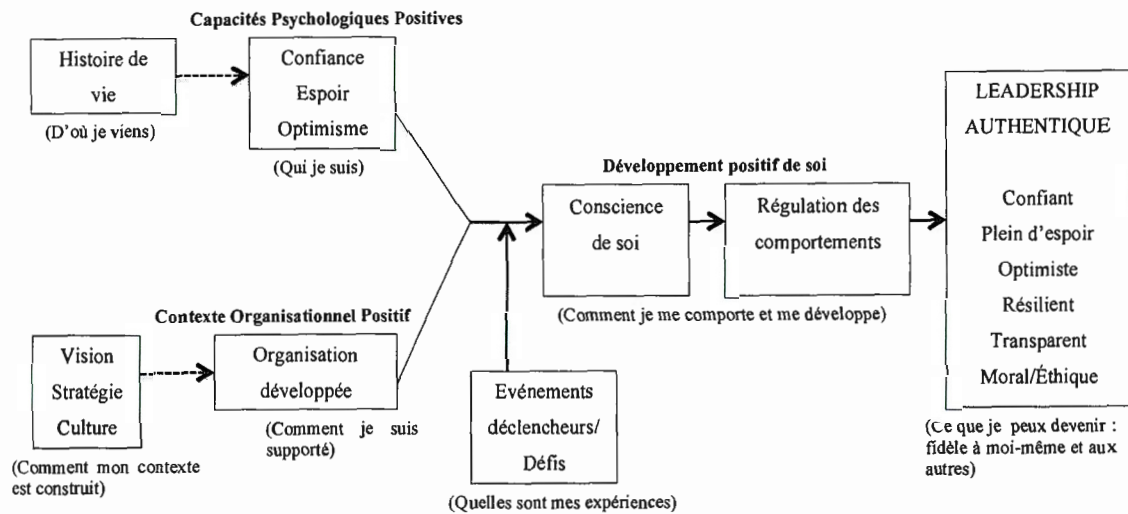


Figure 1.1 Le modèle de développement du leadership authentique (Luthans & Avolio, 2003)

1) Les capacités psychologiques positives sont la confiance, l'optimisme et l'espoir. Ces trois capacités sont décrites par Gardner et al. (2005, p.359, traduction libre) comme « [...] une connaissance et une croyance profonde en eux-mêmes, en leur prise de conscience et en leur capacité de régularisation de leurs forces psychologiques positives [...] ». En d'autres mots, les capacités psychologiques positives serviraient de pilier au développement du leader. En étant confiant, optimiste et en ayant de l'espoir, le leader serait habilité à s'engager dans un processus de développement de soi (Gardner et al., 2005).

2) Le contexte organisationnel développé réfère à la manière dont la vision, la stratégie et la culture de l'organisation influencent le soutien apporté aux leaders (Luthans & Avolio, 2003). Gardner et al. (2005) proposent qu'un environnement de travail sain pourrait favoriser l'apprentissage et, en ce sens, serait un antécédent nécessaire au développement des leaders et du LA.

3) Les événements déclencheurs sont des événements associés à des changements soudains et importants dans la vie d'un individu (Luthans & Avolio,

2003). Ces auteurs suggèrent qu'un événement déclencheur, qu'il soit positif ou négatif, pourrait stimuler la réflexion personnelle et par le fait même permettre la croissance et le développement du leader.

4) Finalement, la conscience et la régulation de soi réfèrent au comportement et au développement du leader. De manière plus spécifique, la conscience de soi est définie en terme de valeur, d'identité, d'émotions et d'objectifs (Luthans & Avolio, 2003). La conscience de soi permettrait aux leaders authentiques d'encourager leurs collaborateurs à s'engager dans un processus de découverte de soi par lequel ceux-ci seraient en mesure de stimuler leurs forces (Gardner et al., 2005). La régularisation de soi réfère à l'internalisation des éléments de la conscience de soi, au traitement équilibré de l'information, à la transparence relationnelle et aux comportements authentiques (Luthans & Avolio, 2003). En d'autres termes, la régulation de soi peut être décrite comme « [...] *un effort de maîtrise de soi à travers (a) l'établissement de normes internes, qui peuvent être des normes existantes ou nouvellement formulées, (b) l'évaluation des divergences entre ces normes et les résultats réels ou potentiels, et (c) l'identification des actions destinées à résoudre ces divergences* » (Gardner et al., 2005, p.354, traduction libre). La régulation de soi est un antécédent au LA puisqu'elle permettrait au leader d'aligner ses valeurs avec ses intentions et ses actions. En résumé, un leader pourrait être authentique lorsqu'il est conscient de ses valeurs, émotions et objectifs et qu'il les intègre au sein d'une identité cohérente tout en faisant preuve de transparence dans ses relations avec les autres et d'authenticité dans ses comportements.

Comme mentionné précédemment, des études subséquentes du *GLI* ont contribué au développement et à la validation de ce modèle. Pour ce faire, Avolio et Gardner (2005) et Gardner et al. (2005) se sont penchés sur l'élaboration théorique du modèle de développement des leaders et des collaborateurs authentiques (voir Figure 1.2). Premièrement, Avolio et Gardner (2005) ont contribué au développement du modèle de Luthans et Avolio (2003) en ajoutant la perspective morale positive comme un

antécédent nécessaire au développement du LA. Cette proposition soutient le modèle de Luthans et Avolio (2003) qui suggère que le LA et son développement englobe une composante morale/éthique. La perspective morale positive est décrite comme un processus de réflexion engagé, orienté vers les valeurs fondamentales de l'individu. Avolio et Gardner (2005) expliquent que l'inclusion d'une perspective morale positive dans le modèle de développement du LA est souhaitable puisque celle-ci reflète le processus de prise de décision éthique et transparent par lequel les leaders pourraient développer leurs capacités morales, leur efficacité, leur courage et leur résilience. Ensuite, Gardner et al. (2005) ont introduit la notion d'influence des collaborateurs comme antécédent au LA. D'une part, en fonction de leur conscience et leur régulation de soi, les collaborateurs auraient une influence sur le climat organisationnel, ce qui pourrait, par la suite, avoir un impact sur le développement du LA dans l'organisation (Gardner et al., 2005). D'autre part, en modelant le développement des collaborateurs, les leaders authentiques influenceraient le climat organisationnel et, par le fait même, leur propre développement (Gardner et al., 2005). La figure 1.2 présentée à la page suivante illustre ce modèle.

Finalement, deux études empiriques ont permis de venir soutenir certaines propositions contenues dans les différents modèles théoriques présentés ci-haut. Tout d'abord, l'étude de Jensen et Luthans (2006) a été menée auprès de 76 gestionnaires, fondateurs et propriétaires d'entreprise. Les variables à l'étude (optimisme, résilience, espoir et LA) ont été mesurées à l'aide de quatre questionnaires, puis analysées à l'aide d'études corrélationnelles. Différentes variables de contrôle ont aussi été mesurées. La principale limite de l'étude réside dans l'aspect « auto-évaluatif » relatif à la méthode de collecte de données. Ceci dit, cette étude a montré que l'optimisme, la résilience et l'espoir étaient liés au LA. Ces résultats soutiennent le modèle de développement du LA de Luthans et Avolio (2003) ainsi que celui des leaders et des collaborateurs authentiques de Gardner et al. (2005).

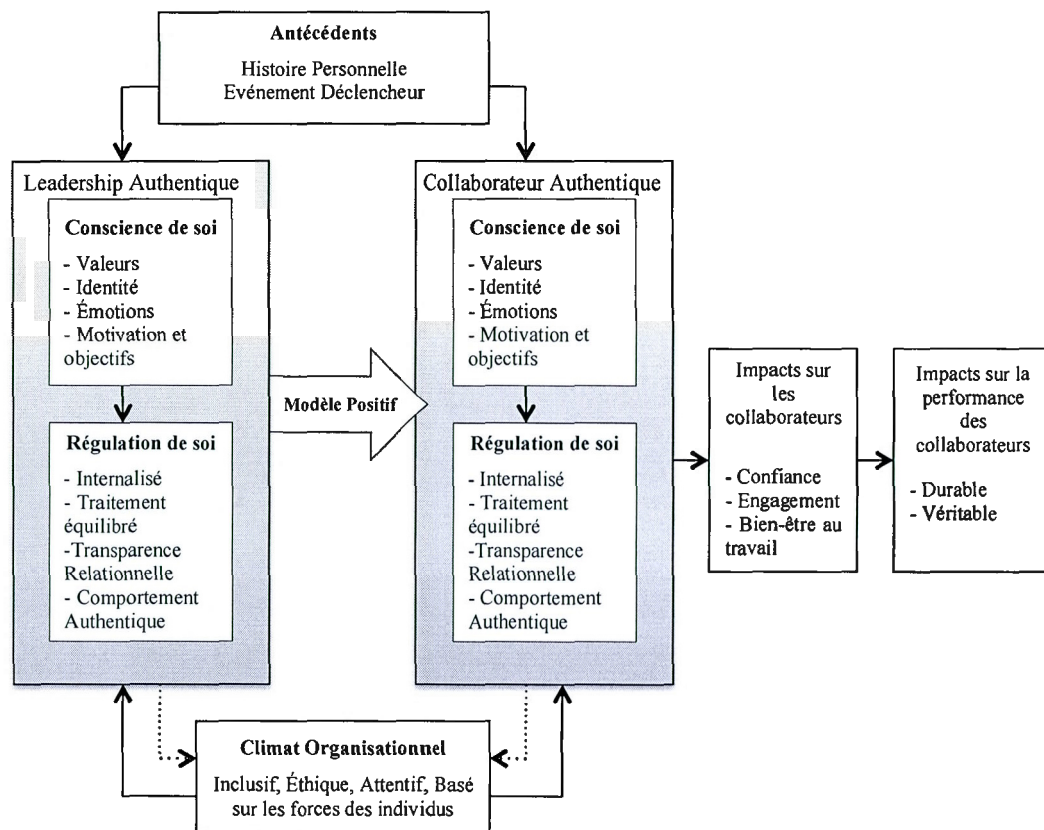


Figure 1.2 Modèle du développement des leaders et des collaborateurs authentiques (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Ensuite, l'étude longitudinale de Tate (2008) sur les perceptions de leadership au sein des groupes de travail a été menée auprès de 115 étudiants de premier cycle qui suivaient un cours sur le leadership. Au total, 69 participants ont complété toutes les mesures et ont été considérés pour les analyses. Trois variables ont été opérationnalisées et mesurées : l'auto-surveillance, le leadership authentique et les perceptions de leadership. Les données ont été recueillies à l'aide de questionnaires et d'activités en groupe, puis analysées à l'aide d'études statistiques. Les résultats de cette étude ont montré que l'auto-surveillance (*self-monitoring*) n'était pas un antécédent lié au LA. Ilies, Morgeson, et Nahrgang (2005) ont défini l'auto-

surveillance comme une forme de vigilance active quant à l'expression d'un comportement dans une situation. En d'autres mots, un leader avec une auto-surveillance élevée serait en mesure de réguler son comportement afin d'agir conformément aux attentes perçues de la part de l'environnement social (Ilies et al., 2005). Ceci dit, l'étude de Tate (2008) conclut qu'un leader avec un style de LA serait davantage porté vers un niveau d'auto-surveillance faible ce qui expliquerait que ses comportements reflètent ses véritables valeurs, émotions et dispositions. En résumé, ces études empiriques ont permis de valider une partie du modèle théorique de Luthans et Avolio (2003) et de porter une réflexion sur les processus impliqués dans le développement du LA.

Les antécédents selon la perspective existentialiste

Les chercheurs qui adoptent la perspective existentialiste suggèrent que la compréhension des antécédents de l'authenticité soit le premier pas vers l'exploration des antécédents nécessaire au développement du LA (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Berkovich, 2014; Lawler & Ashman, 2012). Ainsi, selon ces auteurs, il est élémentaire d'identifier d'abord les antécédents nécessaires au développement de l'authenticité pour être en mesure de comprendre, d'expliquer et d'influencer le développement du LA.

Les antécédents de l'authenticité présentés par Algera et Lips-Wiersma (2012) sont 1) la prise de conscience et l'acceptation de son inauthenticité ainsi que 2) la création de sa propre identité en tant qu'individu. En premier lieu, Algera et Lips-Wiersma (2012) décrivent l'inauthenticité comme une dualité entre la nature « sauvage » de l'Homme en tant qu'animal (ses besoins, ses désirs, ses instincts, etc.) et la nature « humaine » de l'Homme en tant qu'être conscient, capable de réflexion, d'introspection et de morale. En d'autres mots, l'inauthenticité est représentée comme une « facticité » à la vie; en tant qu'être humain, l'Homme est préoccupé par lui-

même, son « être » est un problème pour lui. Bien qu'il puisse être insatisfait de la satisfaction de ses besoins et désirs de base, il est tout de même en mesure d'aspirer à quelque chose qui soit au-delà de ceux-ci. Cette dualité liée au fait d'être contraint de répondre à ses besoins et, en même temps, au fait d'être capable et libre de réfléchir et de lutter pour des préoccupations plus élevées crée une tension constante et permanente que Guignon & Pereboom (2001) nomment l'inauthenticité. Pour être authentique, le leader doit prendre conscience de cette inauthenticité et accepter celle-ci de manière intrinsèque (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Dans le même ordre d'idées, Barrett-Lennard (1998) explique que la prise de conscience de la part de soi qui est aliénée permettrait au leader de se détacher de celle-ci. En reconnaissant les aspects de son identité qui lui échappent, le leader sera en mesure d'avoir une emprise sur ceux-ci. Ce processus peut être considéré comme un antécédent à l'authenticité puisqu'il le conduira vers l'atteinte d'une cohérence entre ses expériences vécues, la conscience ou la réflexion qui leur est associée et les comportements qu'il choisira en conséquence.

En second lieu, les existentialistes proposent que les êtres humains sont capables et responsables de créer leur propre identité, de se définir (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Heidegger, 1962; Sartre, 1946). Ce deuxième antécédent réfère à la reconnaissance de son existence en termes de contexte, de choix et de responsabilités. Selon Heidegger, l'authenticité est possible pour l'individu qui comprend la structure existentielle de sa vie et donc reconnaît qu'il est responsable de ses choix et de leurs caractères donnés selon les contraintes de sa situation particulière (la famille, la culture, etc.). La proposition de Sartre est similaire : « *Pour être authentique, il est nécessaire de réaliser pleinement son être-en-situation, et ce, quelle que soit cette situation* » (Sartre, 1999, p.54, traduction libre, cité dans Lawler & Ashman, 2012). En d'autres termes, l'authenticité est possible lorsque l'individu choisi d'assumer celle-ci et ce, peut importe le contexte. Algera et Lips-Wiersma (2012) donnent un exemple intéressant à ce propos :

Lorsque des opportunités de contribution personnelle sont possibles dans l'organisation, les individus sont responsables de faire usage de ces possibilités plutôt que de rester silencieux (ou seulement se livrer à des commentaires négatifs dans les couloirs une fois que la réunion est terminée) et ce, même lorsque des enjeux de pouvoir sont présent. En effet, bien que le pouvoir et la peur puissent entraver la volonté des individus à s'exprimer ouvertement, ceux-ci sont encore responsables de prendre, plutôt que d'ignorer, les opportunités de contribution lorsqu'elles existent. De la même façon, malgré le fait qu'un individu puisse se sentir dépassé par les multiples demandes placées sur lui, ce qui peut le distraire de réfléchir sur sa situation, les individus ont toujours la responsabilité de se demander « comment je perçois mon rôle en tant qu'individu et qu'est-ce que je considère être important » (p.127, traduction libre).

À cet égard, Lawler et Ashman (2012) expliquent que l'authenticité est possible lorsqu'un individu reconnaît sa liberté en terme de « condition humaine » sans prédestination où l'homme n'est pas inféodé à un code éthique universel. En d'autres mots, le deuxième antécédent à l'authenticité, c'est-à-dire la création de sa propre identité, se réfère au fait d'être conscient, lucide et d'assumer sa condition de liberté.

Troisièmement, dans *L'Être et le néant*, Sartre met l'accent sur l'importance de l'autre dans la création de l'identité de l'individu. Selon lui, un individu ne peut se définir sans la présence de l'autre puisque celui-ci constitue un élément central de son *être-en-situation*. Plus précisément, Guigot (2013, p.31) explique que « *le rôle d'autrui dans la construction de la conscience de soi est déterminant; autrui est bien [...] nécessaire à la formation de notre subjectivité* ». La reconnaissance de l'autre en soi est donc un antécédent à l'authenticité puisque c'est l'autre qui permet à l'individu de poser un jugement sur soi² et, par le fait même, de reconnaître l'influence de l'intersubjectivité. Critchley (2014) résume les distinctions principales relatives au concept d'intersubjectivité. Selon cet auteur, bien que la définition de l'intersubjectivité ne fasse pas consensus, il est possible de dire que l'intersubjectivité

² « [...] autrui est le médiateur indispensable entre moi et moi-même : j'ai honte de moi tel que j'apparais à autrui [...] la honte est, par nature, reconnaissance. Je reconnais que je suis comme autrui me voit. » (Sartre, 1943, p.266)

représente, 1) la part de l'autre en soi ; relative, entre autres, au contexte social, à la culture et à l'histoire de l'individu (Husserl, 1930; Sartre, 1943) et, 2) le résultat momentané de l'expérience partagée entre deux personnes (Hegel, 2006; Heidegger, 1962). En d'autres mots, l'intersubjectivité est un concept selon lequel l'identité n'est jamais celle d'un être isolé coupé du monde et des autres, mais celle d'un être en rapport avec d'autres. Pour Ashman et Lawler (2008), la reconnaissance de l'intersubjectivité signifie la prise d'un engagement interpersonnel, ou des individus, à travers différents moyens de communication, se rapprochent de l'objectivité. Le partage de l'expérience vécue entre deux personnes pourrait rendre possible une compréhension mutuelle : ce que je suis, ce qu'il est, ce que nous sommes ensemble (Ashman & Lawler, 2008). En d'autres mots, le fait de reconnaître la présence de l'influence mutuelle (l'autre sur soi et soi sur l'autre) sur la construction de son identité pourrait permettre à l'individu d'expérimenter une compréhension plus profonde de lui-même et, conséquemment, d'être plus authentique. À l'opposé, le fait de ne pas reconnaître la part de l'autre en soi pourrait flouer l'identité du leader puisqu'il serait alors impossible de savoir qui il est et qui est l'autre (Barrett-Lennard, 1998). En ce sens, la reconnaissance de l'influence de l'autre sur la construction de son identité serait un antécédent nécessaire à l'authenticité puisqu'en prenant conscience de celle-ci le leader pourrait comprendre consciemment et décider quel type d'influence il souhaite mettre de l'avant et quel type d'influence il souhaite rejeter.

En résumé, la perspective existentialiste propose que l'authenticité se développe sur la base d'antécédents intrinsèques dans un contexte de relation à l'autre. Ces antécédents seront plus largement expliqués dans la section du cadre conceptuel de cette recherche.

1.1.3 Modèles de développement de l'authenticité et du leadership authentique

Cette section présente un bilan des connaissances des différents modèles de développement de l'authenticité et du LA. En premier lieu, la perspective psychologique selon laquelle les leaders ont les connaissances et les compétences nécessaires pour développer leur LA par eux-mêmes (développement endogène), sera présentée. Ensuite, la perspective existentialiste selon laquelle l'authenticité et le LA se développent par le biais d'une interaction à l'autre sera également présentée.

1.1.3.1 Développement du leadership authentique selon la perspective psychologique

Le modèle de développement du LA (Luthans & Avolio, 2003), ainsi que le modèle de développement du leader et du collaborateur authentique (Gardner et al., 2005) présentent le développement du LA comme un processus progressif où le leader est en mesure de développer son LA par lui-même. Ces auteurs expliquent que les antécédents mentionnés précédemment, soit : les capacités psychologiques positives, le contexte organisationnel positif, les événements déclencheurs ainsi que la conscience et la régulation de soi, seraient des éléments inter-reliés qui, de part leurs interactions, participeraient au développement du LA chez le leader (voir Figures 1.1 et 1.2). En effet, Luthans et Avolio (2003) expliquent que les capacités psychologiques positives, combinées à un contexte organisationnel positif et à certains événements déclencheurs, pourraient susciter le processus d'auto-développement de la conscience et de la régulation de soi des leaders.

De manière plus spécifique, les capacités psychologiques positives et le contexte organisationnel positif sont considérés comme des antécédents de base qui, lorsqu'ils sont présents, permettent au leader d'être prédisposé, ouvert et disponible à l'influence positive d'éventuels éléments déclencheurs (Luthans & Avolio, 2003). Dans ce contexte, les événements déclencheurs pourraient permettre au leader de développer « un sens profond et positif de la conscience de soi », ce qui permettrait à

l'individu de développer sa capacité d'autorégulation. A cet effet, Luthans et Avolio (2003) proposent que le développement du LA pourrait être déterminé par une séquence aléatoire d'évènements ; les évènements déclencheurs pourraient amener un individu à adopter une perspective positive et à influencer les autres dans le même sens. Gardner et al. (2005) ajoutent que les évènements déclencheurs pourraient inciter à la réflexion, servant ainsi de catalyseurs au développement de la conscience de soi du leader. En effet, Gardner et al. (2005) proposent que la conscience de soi pourrait être liée à la réflexion personnelle et qu'elle se développe par l'introspection :

[...] nous considérons la conscience de soi comme étant en partie liée à la réflexion; en réfléchissant à l'aide de l'introspection, les leaders authentiques peuvent gagner en clarté et en concordance par rapport à leurs valeurs fondamentales, à leur identité, à leurs émotions, à leurs motivations et à leurs objectifs (p.347, traduction libre).

En découvrant davantage qui ils sont et ce qu'ils apprécient, les leaders authentiques seraient en mesure de construire une compréhension et un sens de soi solide qui leur fourniraient un point de repère pour leurs décisions et leurs actions (Gardner et al., 2005). À ce propos, Luthans et Avolio (2003) expliquent que le développement du LA évolue selon l'interprétation que l'individu a de ses expériences de vie antérieures ainsi que selon l'interprétation continue qu'il portera aux évènements déclencheurs qui surviendront dans sa vie. La conscience de soi est, par ailleurs, considérée comme un facteur clé du développement du LA, notamment puisqu'elle permet la régulation des comportements (Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003). La régulation des comportements, ou l'autorégulation, est décrite par Gardner et al. (2005) comme les processus par lesquels les leaders exercent un contrôle de soi : l'établissement de normes internes, l'évaluation des écarts entre ces normes et les résultats réels ou attendus et l'identification des actions prévues pour la réconciliation de ces écarts. En d'autres mots, l'autorégulation permettrait aux leaders de se référer à leurs propres standards internes de comportements. Une fois cette référence déterminée, les leaders

seraient en mesure d'évaluer leurs comportements en fonction de l'écart qui sépare ceux-ci de leurs standards personnels.

La théorie sociocognitive élaborée par Bandura (1977) suggère que cette autoévaluation pourrait activer des fonctions autorégulatrices qui leur serviraient à orienter leurs comportements subséquents. Selon Bandura et Wood (1989), la capacité d'observer ses comportements constituerait la première étape afin d'être en mesure de les influencer. Dans un contexte organisationnel, cette capacité d'observation pourrait par exemple permettre au leader d'orienter ses stratégies vers la création d'incitatifs personnels ou la fixation d'objectifs spécifiques afin d'améliorer la performance individuelle par le biais de la conscience de soi et de l'autorégulation. Ainsi, l'autorégulation est le processus par lequel, en alignant consciemment leurs valeurs avec leurs intentions et actions, les leaders pourraient devenir plus authentiques et ainsi favoriser l'authenticité chez leurs collaborateurs (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Ces deux habiletés (conscience et régulation de soi) permettraient donc à l'individu de développer une plus grande capacité de leadership en formant son identité de manière cohérente (Luthans & Avolio, 2003). Finalement, Shamir et Eilam (2005) proposent une approche développementale du LA basée sur l'histoire de vie des leaders. Ces auteurs expliquent comment l'histoire de vie des leaders peut influencer le sens que ceux-ci accordent aux événements et comment ces associations peuvent faciliter l'auto-développement positif par le biais de la réflexion.

Ainsi, à un extrême du développement, sans aucune tentative proactive pour développer le leadership, le LA pourrait se développer chez le leader par le biais de la combinaison d'événements et de réflexions qui façonneraient les compétences et les expériences de celui-ci. Par ailleurs, le LA pourrait aussi se développer par l'entremise d'une stratégie interventionniste (Luthans & Avolio, 2003). À ce propos, Cooper et al. (2005) soutiennent que l'accumulation de petits événements planifiés

serait une avenue de recherche intéressante qui pourrait conduire à des changements important dans la façon de concevoir la formation des leaders. Cette alternative implique l'interaction d'évènements déclencheurs planifiés conçus précisément pour que l'individu se développe de manière à être un leader authentique (Baron, sous presse). À ce sujet, Baron et Parent (2015) ont montré l'efficacité d'évènements déclencheurs planifiés dans le contexte d'un programme de développement du LA. De manière plus spécifique, les résultats de l'étude menée par ces auteurs confirment que l'interaction d'évènements déclencheurs planifiés dans le contexte d'un programme de développement permet aux individus de développer leur conscience de soi, leur transparence relationnelle ainsi que leur capacité d'ouverture. Dans tous les cas, la conscience de soi et la régulation des comportements de leadership permettraient le développement endogène du LA; en étant plus conscients d'eux-mêmes et en étant plus aptes à régulariser leurs comportements, les leaders seraient en mesure de se développer positivement (Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; Luthans & Youssef, 2004). En conclusion, selon la perspective psychologique du LA, les leaders seraient en mesure de faciliter leur développement personnel ainsi que le développement de leur LA par des processus cognitifs tel que la réflexion et l'introspection.

1.1.3.2 Développement de l'authenticité selon la perspective existentialiste

Selon la perspective existentialiste, le développement du LA serait possible par le biais d'une interaction à l'autre (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Berkovich, 2014). En effet, bien que les auteurs qui adoptent cette perspective suggèrent que les individus soient capables et responsables de construire leur identité de manière authentique (Algera & Lips-Wiersma, 2012), ils ajoutent que l'interaction avec l'autre (la société, un individu, un groupe d'individus, etc.) est nécessaire dans le développement de l'authenticité et du LA pour deux raisons; 1) l'introspection peut mener à la tromperie (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Berkovich, 2014), et 2) la relation à l'autre permet la

co-création de sens par le dialogue (Berkovich, 2014; DeRue & Wellman, 2009; Lawler & Ashman, 2012).

L'introspection peut mener à la tromperie

D'abord, l'interaction à l'autre pourrait faciliter le développement de l'authenticité et du LA. En effet, selon la perspective existentialiste, l'interaction à l'autre permettrait une « confrontation à soi ». Celle-ci, comme mentionné précédemment, pourrait permettre une prise de conscience de son inauthenticité, à l'opposé de l'introspection qui pourrait mener à la tromperie. En effet, certains auteurs soutiennent que les individus parviennent rarement à se concevoir comme libres et essaient plutôt d'éviter cette responsabilité en s'identifiant, de manière déterministe, au « caractère commun » de leur existence (Cooper et al., 2005; Guignon & Pereboom, 2001). En essayant de s'intégrer et de se conformer, l'individu pourrait perdre son caractère unique et aurait tendance à se détacher de son individualité.

Les existentialistes sont conscients que les gens, pour la plupart, ne réalisent pas qu'ils sont des êtres d'auto-création, et qu'ils tentent généralement d'éviter de faire face à leur propre responsabilité pour leurs vies. Dans notre existence, au jour le jour, nous avons tendance à nous laisser emporter par les manières d'agir collectives, de faire ce que « l'un » fait, et nous supposons que nos vies sont justifiées aussi longtemps que nous nous conformons aux normes et conventions acceptées dans notre monde social. [...] Il y a, dans le monde moderne, minimalement une pression écrasante envers ce que Michel Foucault a appelé la « normalisation » (Guignon & Pereboom, 2001, p.xxi, traduction libre).

Ces chercheurs ajoutent que les nombreux r  les sociaux différents que chaque individu doit jouer dans la société pourraient les amener à être dispersé et distrait, ce qui rendrait leur cohésion et leur intégrité indéterminées (Guignon & Pereboom, 2001).   cet égard, Petriglieri et Stein (2012) expliquent comment certains individus pourraient façonner leur conception de soi, afin de développer ou de soutenir un rôle socialement valorisé et désiré. Selon ces auteurs, certains individus auraient tendance

à modifier leur conception de soi à l'aide de l'identification projective. L'identification projective est définie comme une projection inconsciente où l'individu perçoit la présence de caractéristiques indésirables chez les autres plutôt que chez lui-même (Petriglieri & Stein, 2012). En d'autres mots, afin de conserver leur image de soi positive relativement aux normes sociales en vigueur, certains individus auraient tendance à transférer la responsabilité des problématiques qu'ils vivent sur les autres. Par ailleurs, Petriglieri et Stein (2012) suggèrent que le mécanisme de l'identification projective serait susceptible d'être utilisé par les leaders afin de contrôler les représentations de soi indésirables ou de maintenir une identité souhaitée conforme aux images positives dominantes de leadership. Dans le même ordre d'idées, Berkovich (2014) suggère que les tentatives de créer un « soi cohérent » par la rétroaction personnelle peuvent mener à une image de soi décevante qui va à l'encontre de la motivation du leader à se définir de manière exemplaire relativement aux normes sociales. Pour pallier à cette vision négative, le leader pourrait inconsciemment créer une fausse image de lui, notamment par le biais de l'identification projective, ce qui pourrait affecter sa conscience de soi (Berkovich, 2014; Petriglieri & Stein, 2012). En ce sens, l'exploration personnelle de son authenticité par l'introspection pourrait être problématique puisque les leaders seraient soumis, même inconsciemment, à des attentes extérieures qui pourraient les pousser à agir de manière conformiste (Berkovich, 2014).

Par ailleurs, le manque de conscience de soi associé aux tentatives individuelles de dépeindre une image de soi parfaite, serait aussi susceptible d'être dommageable pour les collaborateurs (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Algera et Lips-Wiersma (2012) suggèrent que si l'organisation, évoquant la conscience collective, tente de dépeindre une image parfaite d'elle-même et que celle-ci est incompatible avec l'expérience de la réalité interpersonnelle ou organisationnelle des collaborateurs, il serait possible que ceux-ci vivent un sentiment d'incohérence et d'inutilité. À l'opposé, au niveau individuel, le fait de reconnaître, d'accepter et de confronter cette inauthenticité

pourrait permettre à tous les membres de l'organisation de se développer positivement (Algera & Lips-Wiersma, 2012). En tant qu'êtres humains différenciés et intégrés, les leaders et les collaborateurs pourraient trouver un sens à leur vie dans la pleine conscience de leurs limites.

Cette proposition relative à la possibilité de tromperie par l'introspection implique différentes répercussions sur les organisations. Tenant compte du fait que, selon la perspective psychologique, les leaders seraient autonomes en ce qui concerne leur développement, il est possible d'envisager que l'inauthenticité pourrait être entretenue de manière normative, dans l'ensemble des organisations où les leaders se développent selon cette perspective. À ce propos, Algera et Lips-Wiersma (2012, p.126, traduction libre), proposent que *« les théories du leadership authentique ne semblent pas disposées à reconnaître que la pression sur les leaders d'être compatibles avec les images positives dominantes de leadership peuvent les amener à supprimer ou cacher des parties de leur véritable nature »*. Dans cet ordre d'idées, la perspective existentialiste pourrait être intéressante pour le développement du LA puisque l'authenticité, telle qu'elle est décrite, ne suppose pas d'identité prédéterminée ou figée. De plus, puisque l'identité et l'authenticité sont des concepts expliqués comme étant construits dans la relation à l'autre, une organisation qui fait la promotion de cette perspective dans ses programmes de développement du LA pourrait minimiser les risques de tromperies liés à leur développement à l'aide de l'introspection. Ceci dit, la perspective existentialiste pourrait permettre aux organisations de considérer différemment la manière de développer le LA, notamment en s'assurant de l'authenticité du processus de développement des leaders.

L'autre permet la co-crédation de sens par le dialogue

En second lieu, Lawler et Ashman (2012) proposent que l'authenticité puisse prendre forme lorsque des individus en relation s'engagent dans un dialogue authentique. Le

dialogue permettrait une ouverture sur les différentes interprétations et expériences des autres et offrirait une occasion aux individus de recevoir des rétroactions (DeRue & Wellman, 2009).

Par ailleurs, cette ouverture et ces informations permettraient à l'individu en relation de reconnaître l'importance de l'intersubjectivité (Lawler & Ashman, 2012; Sartre, 1946). En effet, certains auteurs expliquent que le dialogue permettrait de reconnaître l'intersubjectivité lorsque l'individu prend en considération la pensée de l'autre dans la construction de son jugement (Lawler & Ashman, 2012) et développe un sens commun (normes, valeurs et symboles partagés entre les deux personnes) (Berkovich, 2014; Lawler & Ashman, 2012). Dans le même ordre d'idées, Ashman et Lawler (2008) expliquent que le développement de l'authenticité nécessite la présence d'interactions relationnelles ; les moments de dialogues pourraient offrir une occasion aux individus d'intégrer les significations qu'ils accordent aux autres, au monde et à eux-mêmes de manière cohérente. À cet égard, Berkovich (2014) suggère que l'authenticité et le LA pourraient se développer par la discussion et la relation avec l'autre, notamment par l'entremise de huit composantes interdépendantes (l'exposition de soi, l'ouverture d'esprit, l'empathie, l'attention, le respect, la pensée critique, le contact et la mutualité). Le développement de ces composantes, possible par le dialogue, pourrait permettre à l'individu de reconnaître comment sa subjectivité est affectée par celle des autres et donc de développer son authenticité. Cette proposition de Berkovich (2014) sera plus largement expliquée dans le cadre conceptuel.

Les incidences de cette proposition sont considérables. Le fait de reconnaître les autres comme ayant leur propre liberté subjective et objective impliquerait que les leaders s'appuient moins sur les modes traditionnels de contrôle et davantage sur l'élaboration d'une communication où tous les agents impliqués dans le processus de leadership participent à sa création (Lawler & Ashman, 2012). En effet, une

dépendance excessive de la «vision» créée et transmise par les leaders serait, selon ce qui a été dit précédemment, inauthentique, et donc limitée et limitative dans le sens où elle pourrait nuire au développement des leaders (Lawler & Ashman, 2012). Dans le même ordre d'idées, l'étude de DeRue et Wellman (2009) sur le rôle de l'expérience dans le processus de développement des leaders a montré que les rétroactions contribuent au processus d'apprentissage. Ces auteurs expliquent que, dans les organisations, les individus reçoivent des rétroactions par l'entremise de sources informelles telles que les interactions interpersonnelles. Ce type d'interaction offre des indices sur la façon dont les autres perçoivent et évaluent le comportement d'un individu ce qui permet à tous d'apprendre des autres (DeRue & Wellman, 2009). Ainsi, considérant la possibilité qu'un leader reconnaisse l'importance du dialogue dans la création de l'identité et de l'authenticité, celui-ci pourrait orienter son leadership vers un mode de communication où tous les agents organisationnels auraient l'occasion de s'exprimer et d'apprendre par le partage de leurs idées. En résumé, l'accès aux rétroactions par l'entremise du dialogue pourrait permettre aux individus de devenir plus conscients d'eux-mêmes (Berkovich, 2014; Lawler & Ashman, 2012) et d'avoir une compréhension plus exacte de leurs compétences (DeRue & Wellman, 2009), ce qui pourrait contribuer au développement de l'authenticité (Ashman & Lawler, 2008; Lawler & Ashman, 2012).

1.2 OBJECTIFS DE RECHERCHE

1.2.1 Résumé du cadre théorique et objectifs de recherche

Cette revue de la documentation sur l'authenticité et le LA, leurs antécédents et leurs développements permet à la fois d'identifier les principales convergences et divergences des différentes perspectives présentes dans la littérature et d'explorer

l'apport de la perspective existentialiste. Brièvement, il est possible de dire que les auteurs qui étudient l'authenticité et le LA sous l'angle de ces deux perspectives abordent trois aspects du LA: la définition de l'authenticité, les antécédents à l'authenticité et au LA et leurs modes de développement. Ces trois aspects, lorsqu'ils sont considérés de manière intégrée dans conceptualisation du LA, permettent d'analyser les liens que ces deux perspectives suggèrent entre l'authenticité et le LA.

Premièrement, en ce qui a trait à la définition de l'authenticité, l'importance de la conscience de soi fait consensus. Par ailleurs, les propositions des auteurs divergent quant à la signification de celle-ci. Les auteurs qui abordent la conscience de soi sous l'angle de la perspective psychologique expliquent celle-ci comme étant reliée au fait de se connaître « soi-même » en termes de valeur et d'identité cohérente alors que les auteurs qui abordent la conscience de soi sous l'angle de la perspective existentialiste décrivent celle-ci comme étant reliée au fait de se connaître « soi-même-en-contexte » en terme de relation, d'inauthenticité et d'influence. Ceci dit, bien que les définitions de l'authenticité comportent des éléments similaires, notamment la conscience de soi, il serait faux de les décrire comme semblables et ce, puisque l'interprétation de ces éléments est fondamentalement différente. Gardner et al. (2011) soulignent que ce manque d'uniformité dans la définition crée une confusion en regard du concept de LA. À ce propos, certains chercheurs suggèrent que la compréhension de la notion d'authenticité restera limitée tant que l'accent ne sera pas mis sur l'effet de la pression et des influences extérieures (Algera & Lips-Wiersma, 2012), l'éthique et la dynamique relationnelle (Lawler & Ashman, 2012) ainsi que la prise en charge personnelle en terme de responsabilisation consciente et engagée (DeRue & Ashford, 2010).

Deuxièmement, dans la section portant sur les antécédents de l'authenticité et du LA les différents auteurs se sont attardés à déterminer ce qui permet à un individu de se développer de manière authentique. Dans cette section, la plupart des auteurs convergent vers l'importance de la conscience de soi et des agents extérieurs. Par

ailleurs, leurs divergences résident encore une fois dans l'interprétation du rôle de ces deux éléments. Les auteurs qui abordent ces derniers sous l'angle de la perspective psychologique expliquent que les antécédents extérieurs à l'individu, comme par exemple l'histoire de vie du leader, peuvent prédisposer l'individu à avoir une bonne conscience de soi et à être authentique alors que les auteurs qui abordent les antécédents sous l'angle de la perspective existentialiste expliquent que la prise de conscience de son histoire peut permettre à l'individu de se responsabiliser par rapport à celle-ci et d'être authentique.

Troisièmement, les modes de développement de l'authenticité et du LA ont été discutés afin d'analyser par quels processus les leaders deviennent authentiques. Encore une fois la plupart des auteurs se sont attardés sur le rôle de la prise de conscience de soi ainsi que sur le rôle des éléments extérieurs. De la même manière que dans les sections précédentes, les convergences et les divergences sont liées à l'interprétation des concepts plutôt qu'aux concepts en tant que tel. L'importance de la relation à l'autre pour le développement du LA est soulignée sous l'angle des deux perspectives, mais semble plutôt unidirectionnelle dans la perspective psychologique et bidirectionnelle dans la perspective existentialiste. De plus, les auteurs qui ont orienté leurs recherches sous l'angle de la perspective existentialiste se sont attardés davantage sur l'importance de la prise de conscience de l'influence des agents extérieurs qui agissent sur leur développement. Conséquemment, les modèles de développement du LA diffèrent : le modèle de LA à quatre composantes de Walumbwa et al. (2008) propose que les leaders soient en mesure de découvrir et développer leur LA par eux-mêmes, alors que le modèle de développement du LA de Berkovich (2014) suggère que l'authenticité et le LA se développent par la relation avec l'autre. Par contre, ni le lien entre les quatre composantes (Walumbwa et al., 2008) et l'authenticité ni le lien entre les huit composantes (Berkovich, 2014) et l'authenticité n'ont été testés quantitativement.

Dans l'optique de poursuivre l'analyse de ces divergences et convergences des perspectives psychologique et existentialiste, notamment en ce qui a trait à la relation entre l'authenticité et le LA, deux objectifs de recherche spécifiques ont été formulés. Le premier objectif de cette étude sera d'évaluer dans quelle mesure l'authenticité est liée au LA tel qu'il est conceptualisé sous l'angle de la perspective psychologique. Le deuxième objectif sera de déterminer dans quelle mesure l'authenticité est liée au LA tel qu'il est conceptualisé sous l'angle de la perspective existentialiste. Pour ce faire, l'authenticité sera mesurée puis corrélée avec le LA (opérationnalisé selon l'angle de la perspective psychologique) ainsi qu'avec le LA (opérationnalisé selon l'angle de la perspective existentialiste). Les modèles qui seront utilisés pour mesurer l'authenticité ainsi que le LA selon chacune des perspectives seront présentés dans le chapitre suivant. Finalement, afin de répondre aux préoccupations des auteurs qui abordent l'authenticité et le LA sous l'angle de la perspectives existentialiste et afin d'étudier plus en profondeur l'apport de cette perspective, un troisième objectif a été formulé. Ce dernier objectif sera d'évaluer dans quelle mesure la relation à l'autre, présentée comme une composante nécessaire au développement de l'authenticité et du LA selon cette perspective, influence effectivement le développement du LA.

1.2.2 Contribution à l'avancement des connaissances

Tout d'abord, l'évaluation des convergences et des divergences entre les perspectives concernant l'authenticité et le LA est pertinente afin d'approfondir la réflexion portée vers la compréhension et l'intégration du concept d'authenticité dans celui du LA. En effet, cet objectif semble déterminant considérant qu'une lacune de compréhension et d'intégration pourrait possiblement compromettre l'atteinte des objectifs initiaux de la recherche sur le LA (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Cooper et al., 2005). À ce propos, rappelons que ces divergences fondamentales quant à la compréhension et à l'intégration des concepts sous-tendant le LA inquiètent certains chercheurs (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Berkovich, 2014; Lawler & Ashman, 2012; Lawler, 2005)

qui soulignent les impacts négatifs potentiels des lacunes à ce niveau. D'abord, en omettant de reconnaître que l'inauthenticité est une partie naturelle de l'individu et de la vie organisationnelle, la perspective psychologique pourrait encourager le maintien d'attentes irréalistes envers les leaders et les collaborateurs (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Ces auteurs expliquent que ce type d'attentes pourrait, par ailleurs, contribuer à la création de l'inauthenticité en influençant les membres de l'organisation à cacher leur véritable identité. De plus, en supposant que l'authenticité peut, ou doit être, construite par le leader, il serait possible que celui-ci développe des pratiques de leadership et des relations unilatérales qui pourraient devenir des obstacles à la communication et au développement des membres de l'organisation (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Ceci dit, l'analyse des convergences et des divergences entre les perspectives pourrait contribuer à l'avancement des connaissances. En effet, cet objectif permettra de mieux comprendre les liens entre l'authenticité et le LA et de dégager des pistes de réflexion concernant les processus relationnels, les pratiques de leadership et les pratiques organisationnelles.

Ensuite, l'analyse des processus relationnels dans le développement du leadership répond au besoin « [...] *d'approfondir les recherches à propos des variables contextuelles et relationnelles qui influencent le développement de l'authenticité et du LA* » identifié dans la revue de littérature de Gardner et al. (2011, p.1140). À cet effet, différents chercheurs ont aussi exprimé leur préoccupation relative à l'attention portée au contexte dans lequel se déroule la formation des leaders (Day et al., 2014). Dans leur recension des écrits, Day et al. (2014) soutiennent l'importance du développement individuel et expliquent le rôle des processus relationnels dans le développement du leadership :

Le développement individuel des leaders et le développement d'un leadership efficace impliquent beaucoup plus qu'une simple décision concernant le choix de la bonne théorie à utiliser pour motiver le développement de manière efficace. Il en est ainsi parce que le développement humain implique un ensemble

complexe de processus qui ont besoin d'être compris. Et ce notamment puisque le développement d'un leader se produit dans le contexte de développement continu d'un individu. Pour ces raisons, il est essentiel de se concentrer sur le développement autant que sur la direction afin de faire la lumière sur la façon dont se déroule ce processus (p.64, traduction libre).

À cet effet, l'étude de l'authenticité et du LA dans une perspective existentialiste qui tient compte de ces considérations contextuelles, notamment en expliquant l'interaction possible de l'identification projective et en soulignant l'importance de l'intersubjectivité dans la création de son identité, semble pertinente. Ceci dit, considérant que le troisième objectif de cette étude est d'évaluer dans quelle mesure la relation à l'autre influence le développement du LA, il est possible de croire que celui-ci pourrait contribuer à l'avancement des connaissances en stimulant la réflexion à propos des processus de développement du LA et des programmes de formation en lien avec le LA.

CHAPITRE II

LE CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel de cette recherche vise à explorer différents modèles d'analyse susceptibles de contribuer à l'analyse des convergences et divergences entre les perspectives. D'abord en étudiant les liens entre le LA et l'authenticité et ensuite en réfléchissant sur les processus de développement du LA. Pour ce faire, plusieurs étapes sont nécessaires. Premièrement, les concepts centraux seront définis. Ensuite, les théories et modèles pertinents à la construction du modèle d'analyse seront décrits. Finalement, les hypothèses de recherche seront formulées.

2.1. CONCEPTS CENTRAUX DE LA RECHERCHE

Cette section présente les définitions des concepts centraux de la recherche, soit l'authenticité et le LA. En premier lieu, une recension des principaux auteurs, définitions et vocables de l'authenticité, sera exposée. Ensuite, le choix de la définition qui sera utilisée dans le cadre de cette étude sera discuté. En deuxième lieu, le même processus d'analyse sera effectué pour le concept de LA.

2.1.1 Définition de l'authenticité

Comme mentionné précédemment, l'authenticité a été conceptualisée selon deux perspectives : la perspective philosophique existentialiste ou interpersonnelle et la perspective psychologique ou individuelle (Ménard & Brunet, 2012; Novicevic et al., 2006). La perspective existentialiste (Barrett-Lennard, 1998; Heidegger, 1962; Sartre, 1943, 1946) est articulée autour d'une vision philosophique, principalement en termes de vertus individuelles et de choix éthiques alors que la perspective psychologique (Erickson, 1995; Harter, 2002; Kernis & Goldman, 2006) est articulée en terme de traits individuels et d'identité. Le tableau 2.1, présenté à la page suivante, résume les différentes définitions et les différents vocables selon chacune des perspectives.

La définition de l'authenticité retenue dans le cadre de cette étude est celle de Barrett-Lennard (1998). Ce choix repose sur différentes considérations. D'abord, cette définition conceptualise l'authenticité à partir d'une théorie largement établie et amplement utilisée (Rogers, 1961). Aussi, dans l'optique d'utiliser la définition la plus valide possible et de restreindre la diversité des définitions utilisée, l'utilisation de la définition proposée par Barrett-Lennard (1998) semble pertinente. Ensuite, cette définition présente clairement les relations entre les concepts qui composent l'authenticité. De plus, celle-ci est assez générale pour s'appliquer à différents contextes. En effet, cette définition a été utilisée pour construire le modèle de l'authenticité (Barrett-Lennard, 1998) et l'échelle d'authenticité (Wood, Linley, Maltby, Baliousis, & Joseph, 2008). Par ailleurs, le modèle de l'authenticité de Barrett-Lennard (1998) sera utilisé dans cette étude. De plus, l'échelle de Wood et al. (2008) est l'instrument de mesure de l'authenticité que nous utiliserons dans le cadre de cette recherche. Aussi, puisque cette définition correspond aux objectifs de la recherche, celle-ci semble être la plus appropriée.

Tableau 2.1 : Définitions de l'authenticité

AUTEURS	VOCABLES	DÉFINITION
La perspective psychologique/individuelle		
Erickson (1995, p.131)	Agir en accord avec ses valeurs	[...] l'authenticité peut être définie comme « la mesure dans laquelle l'individu remplit les attentes ou les engagements qu'il se porte ». L'authenticité comprend deux aspects : les valeurs de l'individu et l'évaluation de l'individu.
Harter (2002, p.382)	Être « vrai », en accord avec soi-même.	« le fait de s'approprier ses expériences personnelles, qu'il s'agisse de pensées, d'émotions, de besoins, de désirs, de préférences ou de croyances. Le fait d'être « vrai » implique que l'individu agisse en accord avec lui-même et s'exprime d'une façon qui est conforme à ses pensées et à ses sentiments. »
Kernis et Goldman (2006, p.294)	« vrai soi », « soi central »	« L'authenticité est l'opération par laquelle l'individu a accès à son « vrai soi » ou son « soi central » dans l'entreprise quotidienne. [...] nous suggérons que l'authenticité peut être décomposée en quatre éléments distincts, mais interdépendants; la sensibilisation, le traitement impartial, le comportement et l'orientation relationnelle. »
La perspective philosophique existentialiste/interactionnelle		
Barrett-Lennard (1998, p.82)	Cohérence, relation tridimensionnelle, conscience	L'authenticité est définie comme la « cohérence entre trois niveaux : (a) l'expérience primaire d'une personne, (b) la conscience symbolisée, et (c) les comportements extérieurs et la communication. »
Heidegger (1962) et Sartre (1943, 1946)	Intersubjectivité, inauthenticité, dualité, acceptation, conscience, relation	<i>Ces auteurs ne proposent pas de définition officielle, ils discutent tout de même largement de ce concept.</i> Cela dit, ces auteurs utilisent certains points pour définir l'authenticité; l'authenticité est un concept dynamique (ne peut être acquise de manière stable), l'authenticité est un concept interactionnel (ne peut être vécu seul).

2.1.2. Définition du leadership authentique

Comme mentionné précédemment, différents chercheurs se sont penchés sur la définition du LA. Puisque ce concept est un élément central de cette recherche, il est

important de le comprendre en profondeur. Pour ce faire, le tableau 2.2, adapté de celui utilisé dans la recension des écrits de Gardner et al. (2011), présente les définitions des principaux chercheurs. Comme il est possible de le constater à la lecture de ce tableau, les premiers chercheurs à avoir opérationnalisé le LA sont Luthans et Avolio (2003). Par la suite, dans le cadre de leur programme de recherche sur le LA, les chercheurs associés au *GLI*, ont précisé la définition et la théorie du LA (Gardner et al., 2011). Dans ce contexte, certains changements ont été apportés aux éléments de la définition : la composante « climat organisationnel positif » est devenue « climat éthique positif » et les deux dimensions « perspective morale positive » et « comportements autorégulés » ont été combinées pour former la « perspective morale intériorisée » (Walumbwa et al., 2008).

Cela dit, la définition du LA retenue dans le cadre de cette recherche est la définition de Walumbwa et al. (2008). Ce choix repose sur différents arguments. D'abord, cette définition a été étudiée et élaborée par les chercheurs du *GLI* qui constitue le groupe de chercheurs répertorié comme ayant le plus largement participé à l'élaboration des fondements théoriques sur le LA (Gardner et al., 2011). Ensuite, cette définition a été validée et opérationnalisée dans le cadre de l'élaboration du *Authentic Leadership Questionnaire* (Walumbwa et al., 2008) qui sera utilisé dans le cadre de cette étude. Finalement, le LA est défini par cet auteur comme reflétant une relation interactive et authentique qui se développe entre le leader et le collaborateur; cette définition reconnaît donc l'importance des deux parties dans le développement de l'authenticité. En ce sens, cette définition est la plus appropriée puisqu'elle correspond aux objectifs de la recherche.

Tableau 2.2 : Définitions du leadership authentique

AUTEURS	VOCABLES	DÉFINITION
Luthans et Avolio (2003, p.243)	Processus, capacités psychologiques positives, contexte organisationnel, conscience de soi, comportements autorégulés, favorisent le développement des collègues	« Le leadership authentique est défini comme un processus qui s'appuie à la fois sur les capacités psychologiques positives et un contexte organisationnel développé [...] le leadership authentique se traduit par une conscience de soi et des comportements autorégulés et favorise positivement le développement des leaders et des collaborateurs [...] le leader authentique est confiant, plein d'espoir, optimiste, résistant, transparent, a une éthique orientée vers l'avenir et donne la priorité au développement des leaders [...] il ne cherche pas à contraindre ou persuader et ses valeurs, croyances et comportements servent à mobiliser le développement des collaborateurs. »
Ilies, Morgeson et Nahrgang (2005, p.374)	Conscience de ses valeurs et croyances, confiant, authentique, fiable, renforcement des collaborateurs, cadre organisationnel positif.	« Les leaders authentiques sont profondément conscients de leurs valeurs et croyances, ils sont confiants, authentiques, fiables et dignes de confiance. Les leaders authentiques se concentrent sur le renforcement des forces de leurs suiveurs afin d'élargir leur pensée et de créer un cadre organisationnel positif et engageant. »
Shamir et Eilam (2005, p.399)	Intégration du rôle (être intègre), concept de soi clair et moral, concordants.	« Les leaders authentiques peuvent être différenciés des leaders moins authentiques ou inauthentiques par quatre caractéristiques inter reliées: 1) le degré d'intégration du rôle de leader dans leur concept de soi 2) le niveau de clarté du concept de soi et le fait que cette clarté soit centrée autour de valeurs et de convictions bien ancrées, 3) le niveau de concordance de leurs différents objectifs, et 4) le niveau de concordance de leurs comportements et de leur concept de soi. »
Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson (2008, p.94)	Modèle de comportement, capacités psychologiques positives, climat éthique positif, conscience de soi, point de vue moral, traitement équilibré de l'information, transparence relationnelle, favorisent le développement des autres.	« Le leader authentique est défini comme un modèle de comportement qui nécessite et fait la promotion des capacités psychologiques positives et d'un climat éthique positif, pour favoriser une plus grande conscience de soi, un point de vue moral intériorisé, un traitement équilibré de l'information et une transparence relationnelle qui favorise le développement des leaders et de leurs collaborateurs. »

2.2 DESCRIPTION DES MODÈLES CONCEPTUELS

Trois modèles sont pertinents afin d'explorer les liens entre les concepts présentés dans la section précédente : le modèle du LA à quatre composantes de Walumbwa et

al. (2008), le modèle de développement du LA de Berkovich (2014) et finalement, le modèle d'authenticité de Barrett-Lennard (1998). D'abord, le modèle du LA à quatre composantes de Walumbwa et al. (2008) est pertinent à l'analyse des connaissances existantes qui sont présentes dans le courant dominant sous l'angle de la perspective psychologique. De plus, ce modèle fournit une mesure validée du concept de LA. Ensuite, le modèle de Berkovich (2014) propose un angle d'exploration existentialiste au LA et est donc pertinent dans le cadre de cette étude. En effet, les huit composantes proposées par Berkovich (2014) dans son modèle de développement du LA sont susceptibles d'être liées au développement de l'authenticité chez les leaders ainsi qu'au développement du LA. Finalement, le modèle de Barrett-Lennard (1998) est approprié pour étudier les liens entre l'authenticité et le LA. La conceptualisation tripartite de l'authenticité, construite en fonction d'éléments contextuels et relationnels, est susceptible d'évaluer l'authenticité chez les leaders. Les trois sections qui suivent décrivent chaque modèle de manière détaillée.

2.2.1 Le modèle du leadership authentique à quatre composantes

Le modèle du LA à quatre composantes (Walumbwa et al., 2008) décrit le LA comme étant constitué de quatre composantes; la conscience de soi, la transparence relationnelle, le traitement équilibré de l'information et la perspective morale intériorisée. La figure 2.1, illustrée à la page suivante, présente ce modèle.

D'abord, la conscience de soi réfère, d'une part, à la signification que l'individu porte à sa vie et, d'autre part, à la manière dont cette signification influence la façon dont il se considère au fil du temps (Walumbwa et al., 2008). En d'autres mots, cet aspect du LA réfère à la connaissance du leader en terme de valeur, d'identité, d'émotions, de motivations et d'objectifs (Gardner et al., 2005). Deuxièmement, la transparence relationnelle réfère à la présentation de son « soi authentique » à d'autres (Walumbwa et al., 2008).

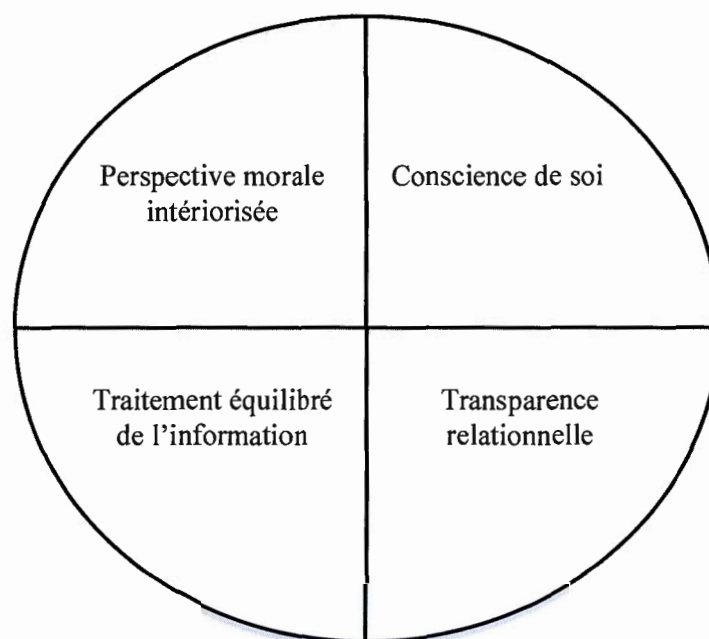


Figure 2.1 : Le modèle de leadership authentique à quatre composantes.
Adaptation de Walumbwa et al. (2008)

Cette composante peut s'exprimer par exemple, par le fait de partager ouvertement des informations à propos de ses pensées et sentiments (Walumbwa et al., 2008). De manière plus précise, Kernis (2003) explique que la transparence relationnelle représente d'une part, un engagement à aider les autres dans leur développement personnel et, d'autre part, la présentation de sa véritable nature à l'autre afin de créer des liens basés sur l'intimité et la confiance. Troisièmement, le traitement équilibré de l'information réfère à la capacité d'analyser objectivement toutes les données pertinentes avant de prendre une décision, notamment en sollicitant différents points de vue (Walumbwa et al., 2008). Cette composante permettrait aux leaders authentiques de reconnaître et d'éviter les biais motivationnels ou cognitifs qui pourraient influencer les processus par lesquels ils interprètent les informations (Gardner et al., 2005). Finalement, la perspective morale intériorisée réfère à une forme intériorisée et intégrée d'autorégulation (Ryan et Deci, 2003 cité dans

Walumbwa et al., 2008). Plus concrètement, Avolio et Gardner (2005) et Gardner et al. (2005) expliquent que ce type d'autorégulation est guidé d'une part, par des normes morales et des valeurs internes et d'autre part, par des valeurs liées au groupe ou à l'organisation. La perspective morale intériorisée réfère à la capacité de prendre des décisions et d'adopter des comportements compatibles avec l'intégration de ces normes et valeurs (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). En résumé, la théorie du LA suggère que les leaders authentiques sont conscients de leurs pensées et comportements, agissent en conformité avec leurs valeurs et convictions tout en encourageant les différents points de vue et en développant des relations positives basées sur la transparence et la confiance.

Le modèle de LA à quatre composantes (Walumbwa et al., 2008) est pertinent dans le cadre de cette étude puisqu'il représente le courant dominant de la recherche sur le LA. La compréhension et l'analyse de cette théorie sont donc élémentaires à la suite des réflexions concernant le LA notamment puisque ce modèle nous permettra d'évaluer dans quelle mesure l'authenticité est liée au LA tel qu'il est conceptualisé sous l'angle de la perspective psychologique.

2.2.2 Le modèle de développement du leadership authentique

Le modèle théorique de développement du LA de Berkovich (2014) propose que l'interaction de huit composantes; l'exposition de soi, l'ouverture d'esprit, l'empathie, la bienveillance, le respect, la pensée critique, le contact et la mutualité pourrait permettre le développement de l'individu et du LA. Plus spécifiquement, Berkovich (2014) suggère que, d'une part, la relation à l'autre, et l'interaction entre les composantes permettraient le développement des huit composantes et, d'autre part, que les huit composantes, dans le contexte d'une relation authentique entre le leader et un autre individu, contribueraient au développement du LA.

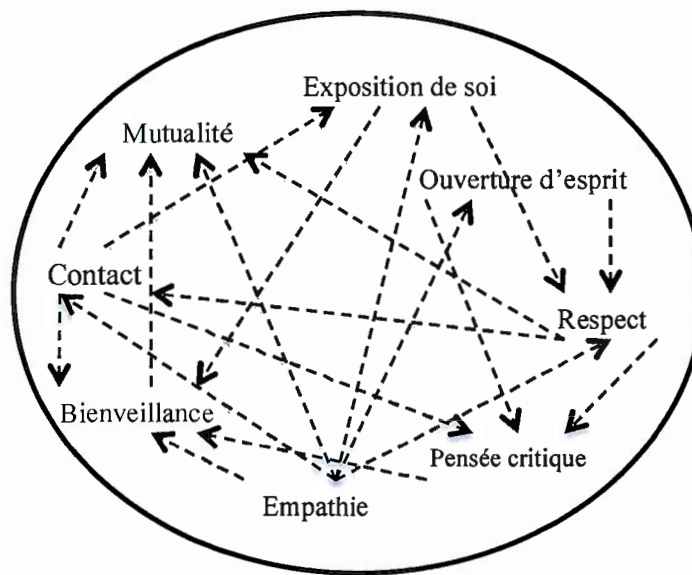


Figure 2.2 : Interaction entre les composantes du modèle de développement du leadership authentique (Berkovich, 2014)

Dans le paragraphe qui suit, les huit composantes seront définies telle qu'elles sont présentées dans le modèle de Berkovich (2014). En premier lieu, **l'exposition de soi** est définie comme « *l'ouverture à la possibilité d'être touché existentiellement par la réalité d'une autre personne et de toucher sa réalité* » (Schmid, 2002, p.82, traduction libre). Dans le même ordre d'idée, Ladkin et Taylor (2010) proposent que l'exposition de soi réfère au fait d'exposer ses faiblesses et ses vulnérabilités devant une autre personne, entre autres, en exprimant ses émotions profondes. Ensuite, **l'ouverture d'esprit** est définie comme la volonté d'écouter plusieurs points de vue sur un sujet donné et de reconnaître que les croyances les plus solides peuvent être remises en question (Yost, Sentner, & Forlenza-Bailey, 2000). Celle-ci peut se manifester, par exemple, par le fait d'adoucir ses certitudes et d'avoir une attitude humble (Berkovich, 2014). Troisièmement, **l'empathie** est définie comme la capacité de reconnaître l'expérience émotionnelle de l'autre, sans toutefois perdre de vue sa propre expérience émotionnelle (Jolliffe & Farrington, 2006). En d'autres termes, l'empathie

serait l'habileté à comprendre l'émotion de l'autre en comblant le fossé entre les différences et entre les personnes, sans pour autant les ignorer en ou faire abstraction. Ensuite, **la bienveillance (*care*)** est décrite comme le fait d'offrir un soutien inconditionnel, des encouragements et de l'assistance à une autre partie (Beck, 2001). Berkovich (2014) explique que la bienveillance réfère au fait de se sentir concerné par une autre personne et d'agir en conséquence. Cinquièmement, **le respect** est un concept qui a été défini à l'aide de plusieurs vocables; accepter l'autre tel qu'il est, le considérer, l'estimer et le reconnaître. La définition retenue par Berkovich (2014) décrit le respect comme un sentiment de considération et de reconnaissance des différences et des similitudes de l'autre (Schmid, 2002). Sixièmement, **la pensée critique** est définie à l'aide de deux aspects ; l'ouverture critique : la tendance à être activement ouvert aux idées nouvelles, critique dans l'évaluation de ces idées et d'être apte à modifier ses propres idées en fonction de ces nouvelles informations et la réflexion sceptique : la tendance à apprendre de ses expériences passées et de remettre en question les évidences (Sosu, 2013). Ensuite, **le contact** est défini comme une connexion entre deux personnes qui peut s'exprimer sous différentes formes; psychologique, émotionnelle ou spirituelle (Schmid, 2002). Finalement, **la mutualité** réfère au fait d'être en relation à l'autre dans un contexte et une situation précise (Schmid, 2002). Plus spécifiquement, la mutualité est expliquée comme le fait de participer à une relation en étant présent « ici et maintenant » pour que celle-ci soit équitable et harmonieuse (Berkovich, 2014).

En résumé, le modèle de Berkovich (2014) est construit autour de l'interaction de huit composantes. Dans les paragraphes qui suivent, les trois principales propositions de son modèle, soit : 1) la relation à l'autre pourrait influencer le développement des composantes, 2) l'interaction entre les composantes pourrait participer à leur développement et 3) le développement des composantes pourraient contribuer au développement de l'authenticité et du LA, seront plus amplement expliquées.

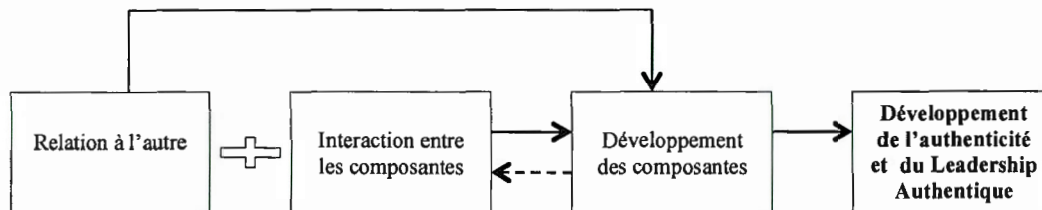


Figure 2.3 : Développement du leadership authentique. Schématisation du modèle théorique de Berkovich (2014)

En premier lieu, Berkovich suggère que la relation à l'autre pourrait influencer le développement des huit composantes. En effet, considérant que la relation à l'autre pourrait permettre la reconnaissance de l'intersubjectivité (Ashman & Lawler, 2008) et donc l'accès à la connaissance de soi (Berkovich, 2014), celle-ci pourrait être associée au développement des composantes. Par ailleurs, Algera et Lips-Wiersma, (2012) suggèrent que le travail sur soi en terme de développement personnel, deviendrait plus significatif dans la mesure où l'individu est conscient de ce que représente un travail significatif pour lui-même. En d'autres mots, le fait d'être conscient de soi pourrait permettre au leader de choisir consciemment l'identité qu'il désire former et donc de développer des habiletés lorsqu'il les juge significatives pour lui.

En second lieu, Berkovich (2014) suggère que l'interaction entre les composantes pourrait participer à leur développement. À titre d'exemple, Berkovich (2014) propose notamment que le respect et la pensée critique pourraient être liés à la confirmation de soi et de l'autre dans la relation (mutualité). D'une part, le respect représente la reconnaissance inconditionnelle liée à l'évaluation et l'acceptation de l'autre sans jugement (Schmid, 2002), d'autre part, la pensée critique permettrait la confirmation mutuelle puisqu'elle rendrait les intérêts transparents (Schmid, 2005).

Le respect et la pensée critique pourraient, en ce sens, influencer le développement de la mutualité dans la relation. Un autre exemple d'interaction est présentée à l'aide de l'étude de Kim et Drolet (2003) qui porte sur l'analyse des déterminants des choix et de l'expression de soi relativement à la culture. Ces auteurs proposent que la décision de s'exprimer varie en fonction de déterminants relatifs à la culture. L'étude corrélationnelle menée auprès de 343 étudiants américains et coréens, montre que la présence du respect dans une relation est un élément qui pourrait influencer la décision de s'exprimer pour les deux cultures. À partir de ces informations, Berkovich (2014) suggère que la présence du respect dans la relation pourrait influencer le développement de l'exposition de soi.

Finalement, Berkovich propose que le développement des huit composantes, dans un contexte de relation à l'autre, pourrait contribuer au développement de l'authenticité et du LA. Les huit composantes, soutenues par la relation à l'autre, pourraient stimuler les attitudes et les comportements authentiques de la part du leader en cours de développement et permettre le développement du style de LA (Berkovich, 2014).

Le modèle de développement du LA proposé par Berkovich (2014) est pertinent dans le cadre de cette étude puisqu'il permet l'exploration de l'authenticité et du LA sous l'angle de la perspective existentialiste. À ce sujet, Berkovich (2014) suggère que son modèle représente la première tentative à offrir un cadre théorique du LA qui soit orienté vers la pratique et qui conceptualise l'authenticité dans une perspective existentialiste. De plus, ce modèle est pertinent puisqu'il identifie de nouveaux axes potentiels de développement du LA et répond aux suggestions de Lawler et Ashman (2012) qui soulignent l'importance de se concentrer sur les valeurs et les habiletés qui sous-tendent les relations de leadership pour enrichir l'analyse de l'authenticité. En effet, Berkovich (2014) suggère que son modèle pourrait permettre de surmonter les critiques formulées envers le modèle dominant du LA notamment en considérant l'influence de l'aspect relationnel et de l'intersubjectivité dans le développement du

LA. À cet effet, Mazutis et Slawinski (2008) proposent que les leaders ayant des compétences relationnelles en lien avec le LA pourraient influencer positivement la culture organisationnelle; en favorisant le dialogue authentique les leaders pourraient encourager les échanges et faciliter l'apprentissage. Finalement, le modèle proposé par Berkovich (2014) est susceptible d'être lié au développement de l'authenticité chez les leaders ainsi qu'au développement du LA. En effet, plusieurs études appuient les liens qu'il propose (Clifford, Boufal, & Kurtz, 2004; Eisenberg, Eggum, & Giunta, 2010; Kim & Drolet, 2003; Ladkin & Taylor, 2010a; Motschnig-Pitrik & Barrett-Lennard, 2009; Singer et al., 2006; Walumbwa et al., 2008). Ces études seront expliquées plus en détail dans la section 2.3 (Modèle d'analyse).

2.2.3 Le modèle de l'authenticité de Barrett-Lennard

Inspiré de la psychologie centrée sur la personne de Rogers (1961), Barrett-Lennard (1998) a proposé un modèle (Figure 2.4) qui conceptualise l'authenticité comme la *« cohérence entre les trois niveaux de A) l'expérience primaire d'une personne, B) sa conscience symbolisée, et C) ses comportements et communication extériorisés »* (Barrett-Lennard, 1998, p.82, traduction libre). Pour être en mesure d'atteindre cette cohérence, l'individu expérimente 1) l'aliénation de soi, 2) le mode de vie authentique et 3) l'acceptation des influences extérieures (Barrett-Lennard, 1998).

Ensemble, ces trois composantes (1, 2, 3) forment une relation tripartite qui permet à l'individu d'atteindre un équilibre entre les trois niveaux mentionnés précédemment (A, B, C). En d'autres mots, l'authenticité, est possible lorsque l'individu arrive à vivre cette relation tripartite (aliénation de soi, mode de vie authentique et acceptation des influences extérieures), avec lui-même et les autres, de manière cohérente.

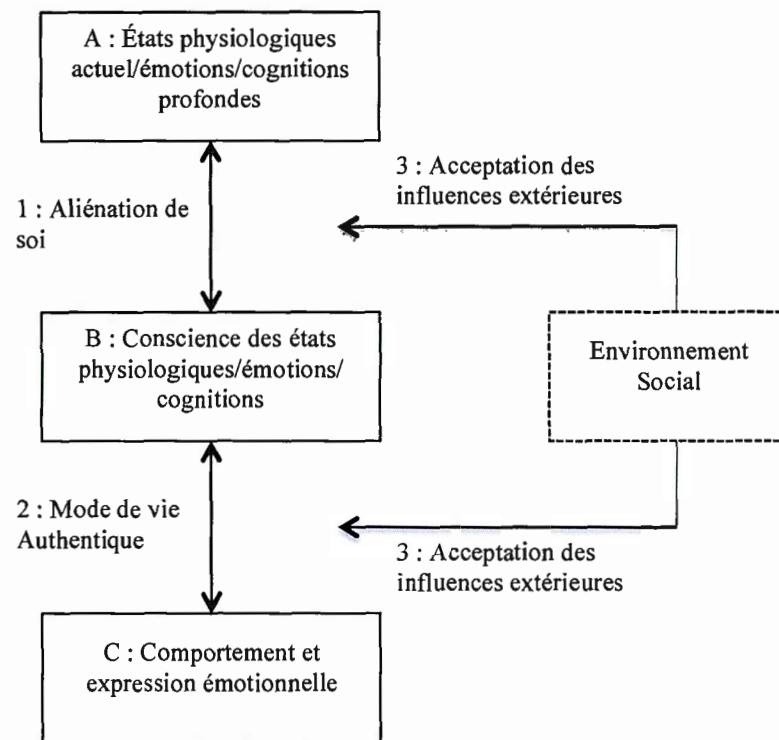


Figure 2.4 : Modèle de l'authenticité selon la psychologie centrée sur la personne (Barrett-Lennard, 1998)

D'abord, **l'aliénation de soi** est caractérisée par un état où l'individu expérimente des contradictions entre son expérience primaire « réelle » (états physiologiques, émotions, croyances : encadré A) et sa conscience symbolisée (les aspects de l'expérience qui sont représentés dans sa conscience : encadré B). Cet aspect de l'authenticité peut être vécu comme une « *expérience subjective de ne pas se connaître, ou de ne pas se sentir connecté avec soi-même* » (Wood et al., 2008, p.386, traduction libre). Ce décalage entre l'expérience primaire et la conscience symbolisée est décrit par les auteurs comme étant inévitable : « *la parfaite congruence entre ces aspects de l'expérience n'est jamais possible, et la mesure dans laquelle la personne éprouve cette aliénation entre la conscience et l'expérience réelle (le vrai soi)* »

compose le premier aspect de l'authenticité » (Wood et al., 2008, p.386 traduction libre). En d'autres mots, l'aliénation de soi, aussi décrite par Algora et Lips-Wiersma (2012) comme l'inauthenticité, serait une partie innée de l'Homme. En la reconnaissant et en l'acceptant il pourrait être possible de réduire son influence et ainsi, être davantage authentique.

Ensuite, **le mode de vie authentique** représente la congruence entre la conscience symbolisée (encadré B) et les comportements (encadré C). Cet aspect de l'authenticité est représenté par le fait que l'individu se comporte et s'exprime de manière cohérente avec sa prise de conscience (Wood et al., 2008). En d'autres mots, le mode de vie authentique réfère à la capacité d'un individu d'être fidèle à lui-même et de vivre, le plus souvent possible, en accord avec ses valeurs et ses croyances (Wood et al., 2008).

Finalement, **l'acceptation de l'influence des autres** représente dans quelle mesure l'individu reconnaît et accepte de se conformer aux attentes des autres et d'introjecter leurs opinions (Wood et al., 2008). Cet aspect de l'authenticité implique un rapport à l'autre; l'influence de l'autre représente le mouvement dynamique de la conscience de soi à travers la conscience des autres (Motschnig-Pitrik & Barrett-Lennard, 2009). Par ailleurs, considérant que la conscience de soi serait construite à travers la conscience des autres, l'influence des autres aurait un impact sur les deux autres aspects de l'authenticité : *« les êtres humains sont fondamentalement des êtres sociaux, et nécessairement, l'aliénation de soi et le mode de vie authentique sont affectés par l'environnement social »* (Wood et al., 2008, p.386 traduction libre). Ceci dit, de la même manière que la part d'aliénation de soi, l'influence des autres peut être amoindrie, notamment par le fait de la reconnaître. En d'autres mots, cet aspect réfère à la reconnaissance de l'intersubjectivité; l'individu reconnaît et accepte l'influence de l'autre dans la construction de son individualité. En étant conscient de l'influence de l'autre, l'individu pourrait arriver à se connaître plus en profondeur ce

qui pourrait lui permettre d'éviter les influences indésirables et ainsi, d'être plus authentique. L'acceptation de l'influence des autres, lorsqu'elle est vécue de manière positive, peut être expliquée en terme de « relation ouverte et adaptative » où l'individu expérimente une cohérence entre ses processus internes et les rétroactions externes (Motschnig-Pitrik & Barrett-Lennard, 2009).

Ce modèle est pertinent dans le cadre de cette étude parce qu'il offre la possibilité de comprendre les processus impliqués dans le développement de l'authenticité. À ce sujet, Wood et al. (2008) soulignent que ce modèle, basé sur la théorie largement établie de Carl Rogers, dégage une explication claire de la construction de l'authenticité. Wyatt (2001) ajoute que le modèle de Barrett-Lennard (1998) est pertinent à l'étude de l'authenticité puisque son contenu et ses limites ont été élaborés à partir d'un consensus et ce, en tenant compte de la pluralité des définitions existantes. De plus, à partir de ce modèle, Wood et al. (2008) ont développé une échelle de mesure de l'authenticité. Selon Grégoire, Baron, Ménard et Lachance (2013) cette échelle, comparativement à d'autres mesure de l'authenticité, semble fournir une explication plus approfondie de la notion d'authenticité et est donc considérée comme étant plus utile pour les praticiens et les chercheurs. Ce modèle est donc approprié puisqu'il permet d'évaluer l'authenticité chez les leaders et ainsi, d'étudier les liens entre l'authenticité et le LA. À cet effet, Cooper, Scandura, et Schriesheim (2005, p.477, traduction libre) soulignent l'importance de la définition et de la compréhension du concept d'authenticité pour le LA: « *Peu importe la façon dont l'authenticité est mesurée dans le cadre de la définition du LA, il serait essentiel de procéder à une évaluation indépendante de l'authenticité afin de s'assurer que toute intervention ou formation qui vise au développement des leaders authentiques développe en effet l'authenticité* ».

2.3 MODÈLE D'ANALYSE

Dans cette section, les hypothèses de recherche et les modèles d'analyses qui seront utilisés pour les définir seront présentés. Pour ce faire, rappelons d'abord les objectifs de cette recherche. Considérant d'une part l'intérêt porté envers le LA et son développement et, d'autre part, le manque de consensus quant au lien entre l'authenticité et le LA, cette recherche s'inscrit dans un processus d'analyse comparatif des relations postulées entre ces variables. Pour répondre à ce premier objectif, le lien entre l'authenticité et le LA selon la perspective psychologique ainsi que le lien entre l'authenticité et le LA selon la perspective existentialiste seront tous deux évalués. De manière plus spécifique, afin d'évaluer les convergences et les divergences des perspectives psychologiques et existentialistes concernant la relation entre l'authenticité et le LA, le modèle à quatre composantes de Walumbwa et al. (2008) et le modèle du développement du LA de Berkovich (2014) seront étudiés en lien avec le modèle de l'authenticité de Barrett-Lennard (1998) (voir Figures 2.5 et 2.7). Ensuite, afin d'étudier l'apport potentiel d'une nouvelle perspective, note étude est orientée vers l'exploration de nouveaux axes de développement du LA. Pour ce faire, le développement des composantes du modèle de développement du LA qui est élaboré selon la perspective existentialiste sera évalué. Concrètement, cet objectif sera atteint à l'aide de l'étude du modèle de Berkovich (2014) (voir Figures 2.6 et 2.7).

En premier lieu, le modèle suivant (voir Figure 2.5) présente une adaptation des relations postulées entre le modèle de Walumbwa et al. (2008) et le modèle de l'authenticité de Barrett-Lennard (1998).

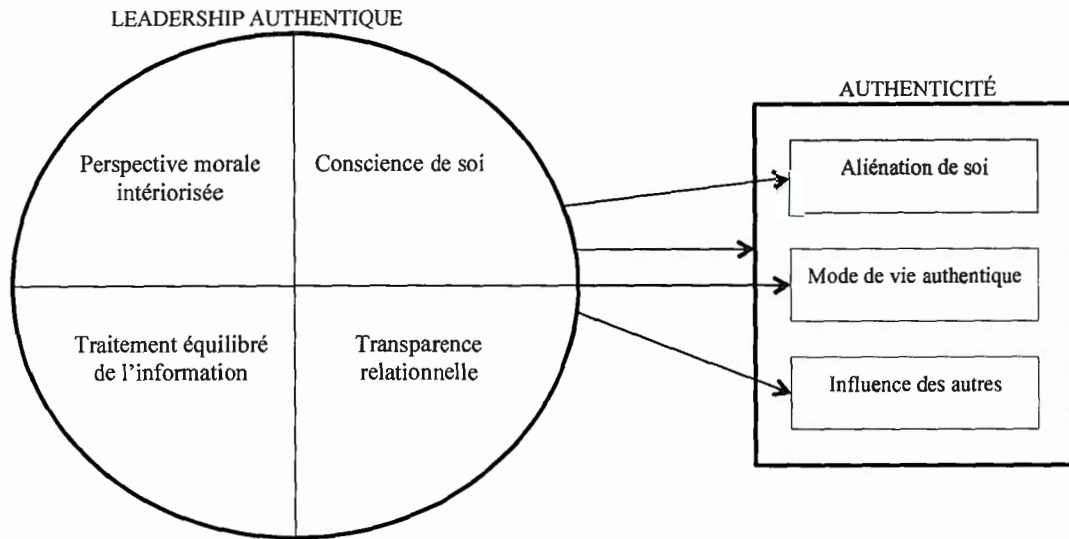


Figure 2.5 : Modèle d'analyse : lien entre le modèle de LA à quatre composantes et l'authenticité

Afin de bien comprendre les liens proposés dans ce modèle d'analyse, les concepts que celui-ci intègre seront rappelés brièvement. D'abord, la théorie du LA (Walumbwa et al., 2008) décrit le LA comme étant constitué de quatre composantes; la conscience de soi et les processus d'autorégulation, la perspective morale intériorisée, le traitement équilibré de l'information et la transparence relationnelle alors que l'authenticité définie par Barrett-Lennard (1998) est décrite comme une relation tripartite entre l'aliénation de soi, le mode de vie authentique et l'influence des autres. La différence entre ces deux modèles réfère principalement à l'aspect de la prise de conscience de soi. Bien que les deux modèles mentionnent l'importance de ce processus, ceux-ci l'abordent différemment. D'une part, la théorie du LA définit la conscience de soi comme un cheminement « individuel/identitaire » où chaque individu, indépendamment des autres, prend conscience de son identité, de ses valeurs, émotions, etc. (Luthans & Avolio, 2003). D'autre part, le modèle de Barrett-

Lennard (1998) décrit le processus de conscience de soi comme « universel » où l'individu prend conscience des trois parties qui forment son identité : la part de lui qui est aliénée, la part de lui qui est influencée par les autres et la part de lui qui représente ses choix. Ainsi, bien que les deux modèles discutent de la prise de conscience de soi, celle-ci ne peut être considérée au même titre; l'aliénation de soi n'est pas présente dans la théorie du LA. Par ailleurs, il est possible de croire que cette dimension de l'authenticité ne soit pas liée au LA. D'autre part, il est possible de croire que la théorie du LA à quatre composantes (Walumbwa et al., 2008) pourrait être liée aux aspects « mode de vie authentique » et « acceptation de l'influence des autres » de l'authenticité tel que défini par Barrett-Lennard (1998).

Ensuite, afin de présenter les relations postulées entre le modèle de Berkovich (2014) et le modèle de l'authenticité de Barrett-Lennard (1998) deux modèles d'analyse seront utilisés. D'abord, un modèle d'analyse global (Figure 2.6) qui montre les relations théoriques entre l'ensemble des variables sera présenté afin de rappeler le cadre général de la perspective existentialiste tel que proposée par l'auteur. Ensuite, le modèle d'analyse qui sera utilisé afin de mesurer les liens et les variables à l'étude (Figure 2.7) sera également présenté.

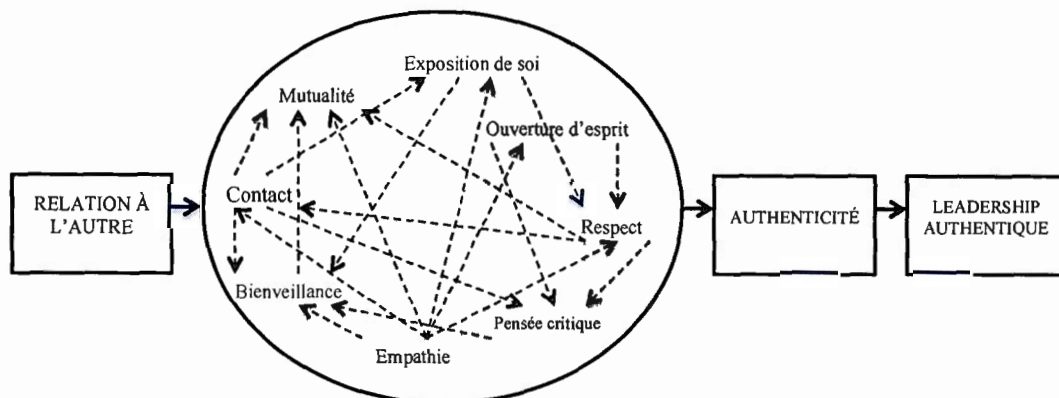


Figure 2.6 : Développement de l'authenticité et du leadership authentique.
Intégration du modèle d'interaction entre les composantes de Berkovich (2014)

Tel que mentionné plus haut, la Figure 2.6 est utile afin de présenter, à titre de rappel, un bref résumé des différentes variables qui constituent l'ensemble de la proposition de Berkovich (2014). Tel que mentionné dans la section 2.2.2, selon ce modèle théorique, la relation à l'autre et l'interaction entre les composantes influenceraient le développement des composantes. Dans ce contexte de relation à l'autre et de développement personnel, le leader pourrait développer son authenticité puis son LA. Par ailleurs, pour des raisons pratiques relatives au nombre de questions et aux instruments de mesure, trois composantes sur huit seront mesurées dans le cadre de cette recherche. De plus, afin de considérer la variable « relation à l'autre » dans notre modèle d'analyse, celle-ci sera intégrée à l'aide du contexte dans lequel les individus auront évolué. Pour ce faire, dans le cadre de cette étude, les participants sélectionnés ont tous participé à un cours axé sur le développement personnel où ils devaient interagir entre eux. L'explication de ces choix ainsi que les détails concernant la méthodologie seront présentés dans le chapitre suivant (cadre méthodologique). À partir de ces considérations, le modèle présenté à la page suivante a été élaboré (voir Figure 2.7). Celui-ci sera utilisé afin de répondre aux deux objectifs suivants : déterminer dans quelle mesure l'authenticité est liée au LA tel qu'il est conceptualisé sous l'angle de la perspective existentialiste et évaluer dans quelle mesure la relation à l'autre influence effectivement le développement de l'authenticité et du LA.

Tel que mentionné précédemment, ce modèle d'analyse est une adaptation du modèle de développement du LA de Berkovich (2014) qui suggère que la relation à l'autre, par l'entremise des huit composantes, permettrait le développement de l'authenticité et du LA. À ce propos, Algera et Lips-Wiersma (2012), Ashman et Lawler (2008) et Berkovich (2014) soutiennent que la relation à l'autre pourrait permettre la confrontation à soi et la reconnaissance de l'intersubjectivité ce qui permettrait au leader d'avoir une meilleure conscience de soi et ainsi, être en mesure de développer différentes habiletés.

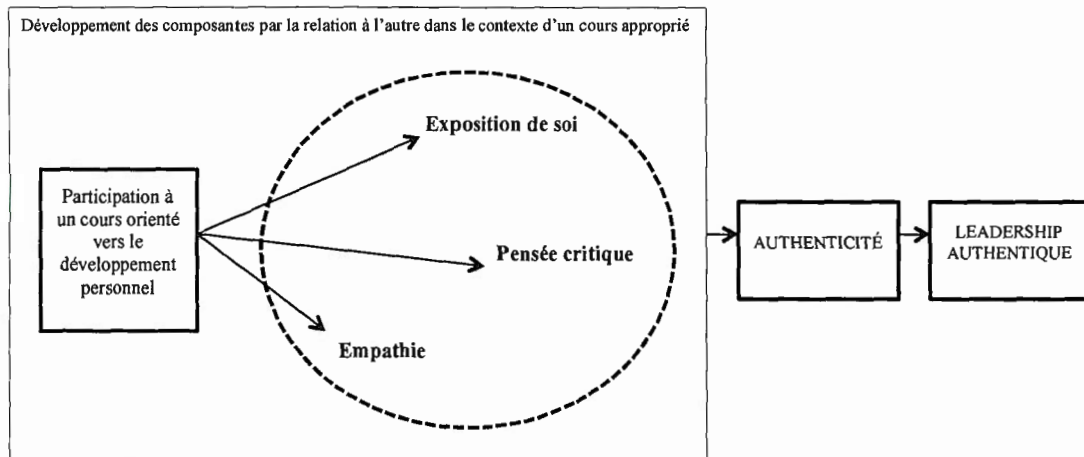


Figure 2.7 : Modèle d'analyse : développement des composantes, de l'authenticité et du leadership authentique selon la perspective existentialiste

Dans le même ordre d'idée, DeRue et Wellman (2009) expliquent que les rétroactions, possibles par l'entremise de sources informelles telles que les interactions interpersonnelles, offrent la possibilité d'avoir des informations sur soi (par l'entremise des perceptions des autres) et servent de mécanisme permettant et facilitant l'apprentissage. De plus, Petriglieri et Stein (2012) suggèrent que le mécanisme de l'identification projective serait susceptible d'être moins utilisé dans un contexte organisationnel où les leaders sont entourés par d'autres individus qui les aident à développer leur identité que dans un contexte où le leader doit se présenter comme un symbole prédéfini de l'organisation. En d'autres mots, les propos de ces auteurs vont dans le même sens que l'hypothèse selon laquelle la relation à l'autre influencerait le processus de développement de l'identité du leader. Ceci dit, il est possible de croire que ce modèle d'analyse pourrait permettre d'évaluer les liens entre la relation à l'autre et le développement des composantes.

Hypothèses de recherche

La première hypothèse concerne le lien entre l'authenticité et LA. Comme mentionné précédemment, le LA conceptualisé par Walumbwa et al. (2008) ainsi que l'authenticité définie par Barrett-Lennard (1998) se développent de manière semblable, par la prise de conscience de ses pensées et de ses émotions, par ses comportements et son expressivité émotionnelle ainsi que par l'acceptation de l'influence des autres. Dans cet ordre d'idées, il est possible de croire que l'authenticité soit liée au leadership authentique. Toutefois, l'aliénation de soi n'est pas une dimension présente dans la théorie du LA. En ce sens, il est possible d'envisager que la théorie du LA à quatre composantes ne soit pas liée à la dimension « aliénation de soi », mais puisse être liée à l'authenticité et à ses deux sous-composantes « mode de vie authentique » et « acceptation de l'influence des autres ». Ceci dit, afin d'évaluer l'ensemble des liens possible entre l'authenticité et le LA tel qu'il est conceptualisé selon la perspective psychologique, la première hypothèse porte sur les trois dimensions de l'authenticité en relation avec le LA.

H₁ : L'authenticité, et ses trois sous-composantes (aliénation de soi, acceptation de l'influence des autres et le mode de vie authentique) sont positivement corrélés au LA.

Les trois hypothèses suivantes portent sur le lien entre l'authenticité et le modèle de développement du LA de Berkovich (2014). Selon Berkovich (2014), différentes composantes, notamment l'exposition de soi (définie comme une forme d'ouverture à l'autre), l'empathie (définie comme la capacité de reconnaître l'expérience émotionnelle de l'autre) et la pensée critique (définie comme un processus de conscientisation de ses pensées et cognitions et de celles des autres), faciliteraient le développement du LA. Par ailleurs, considérant que l'authenticité, telle que définie par Barrett-Lennard (1998), se développe par la prise de conscience de ses émotions et de ses cognitions,

par ses comportements et son expressivité émotionnelle ainsi que par l'entremise du contact avec son environnement social, il est possible de croire que les trois composantes mentionnées précédemment influenceraient le développement de l'authenticité.

H₂ : L'exposition de soi est positivement corrélée à l'authenticité.

H₃ : La pensée critique est positivement corrélée à l'authenticité.

H₄ : L'empathie est positivement corrélée à l'authenticité.

Ces hypothèses peuvent être soutenues par différentes études. Premièrement, l'exposition de soi est l'une des composantes centrales du développement du LA selon Ladkin et Taylor (2010). En effet, selon ces auteurs, puisque le LA porte non seulement sur les sentiments et les émotions, mais aussi sur les exigences du contexte dans lequel il évolue, le leader authentique doit être attentif à ses cognitions, pensées et émotions afin d'être en mesure de bien les exprimer et de le faire au bon moment. En ce sens, la manière de s'exposer à l'autre, en exprimant adéquatement une émotion, pourrait influencer la perception d'authenticité du leader (Ladkin & Taylor, 2010a). Deuxièmement, l'ouverture d'esprit et la pensée critique ont été décrites comme des composantes importantes associées à la conscience de soi qui serait nécessaire au développement du LA (Walumbwa et al., 2008). Rappelons que la pensée critique est notamment définie par la tendance à être ouvert aux nouvelles idées, critique dans l'évaluation de ces idées et apte à modifier ses propres idées en fonction de ces nouvelles informations (Sosu, 2013). Aussi, considérant que l'authenticité, telle que définie par Barrett-Lennard (1998), se développerait notamment par l'entremise du contact avec son environnement social et l'acceptation de l'influence des autres, il est possible d'envisager que la pensée critique, qui implique une certaine flexibilité cognitive (Sosu, 2013), pourrait être liée à l'authenticité. Troisièmement, selon Motschnig-Pitrik et Barrett-Lennard (2009),

l'empathie pourrait être associée au développement de l'identité. En effet, selon ces auteurs, puisque l'identité serait formée par des interactions avec l'environnement, la présence d'empathie dans les relations, décrite comme forme de compréhension mutuelle, aurait une influence sur le développement de la conscience de soi, la conscience de l'autre et l'identité. De plus, Eisenberg, Eggum et Giunta (2010) suggèrent que l'empathie pourrait aussi être associée au processus d'analyse qui permet à l'individu de poser une action consciente. Ces auteurs expliquent qu'un individu qui éprouverait de l'empathie pourrait être enclin à adopter des comportements volontaires destinés à bénéficier à autrui (*prosocial behavior*). Par ailleurs, compte tenu que l'empathie et l'authenticité se développeraient, notamment, par la prise de conscience de ses émotions et de ses cognitions (Barrett-Lennard, 1998; Motschnig-Pitrik & Barrett-Lennard, 2009) et que l'empathie participerait au processus d'action consciente (Eisenberg et al., 2010), il est possible d'envisager un lien entre l'empathie et l'authenticité.

Finalement, les trois dernières hypothèses de recherche portent sur le lien entre la relation à l'autre et le développement de l'authenticité. De manière plus spécifique, celles-ci soutiennent le modèle de Berkovich (2014) qui suggère que la relation à l'autre influencerait positivement le développement des composantes. Ceci dit, comme mentionné précédemment, la variable « relation à l'autre » sera opérationnalisée par la participation à un cours orienté vers le développement personnel.

H₅ : La participation à un cours orienté vers le développement personnel est corrélée positivement au développement de l'exposition de soi

H₆ : La participation à un cours orienté vers le développement personnel est corrélée positivement au développement de la pensée critique

H₇ : La participation à un cours orienté vers le développement personnel est corrélée positivement au développement de l'empathie

Ces hypothèses peuvent être supportées par différentes études empiriques. D'abord, tel que mentionné précédemment, l'étude de Kim et Drolet (2003) suggère que la présence de respect dans une relation influencerait l'expression de soi. Ensuite, l'étude de Clifford, Boufal, et Kurtz (2004) montre un lien entre les compétences intellectuelles verbales et la pensée critique. Clifford et al. (2004) ont mené une étude sur les prédicteurs de la pensée critique à l'aide de 104 étudiants. Les étudiants ont été évalués au cours de deux sessions. D'abord en groupe de 12 à l'aide de l'*Évaluation de la Pensée Critique de Watson-Glaser* (WGCTA) (Watson & Glaser, 1980) composée de cinq catégories : la capacité d'inférence, la reconnaissance des hypothèses, la capacité de déduction, l'interprétation et l'évaluation d'arguments. Les étudiants ont ensuite été évalués individuellement sur leur compréhension verbale, leur capacité d'organisation perceptuelle, leur mémoire de travail et leur vitesse de traitement de l'information à l'aide de l'*Échelle de Wechsler* (WAIS-III, 1997). Leurs résultats suggèrent que l'intelligence verbale, décrite comme la capacité à s'exprimer clairement dans une relation, soit un prédicteur de la pensée critique (Clifford et al., 2004). En d'autres mots, la qualité de la communication entre deux personnes favoriserait la pensée critique. Finalement, l'étude de Singer et al. (2006) montre que la réponse empathique est modulée par le lien affectif entre la personne qui fait preuve d'empathie et la personne qui expérimente une situation difficile. Dans le cadre de cette étude neurobiologique, les chercheurs ont mesuré l'activité cérébrale de 32 individus participant à un jeu à l'aide de l'imagerie par résonance magnétique. Les résultats montrent que les participants présentaient des activations neuronales liées à l'empathie envers les joueurs considérés comme « justes » lorsque ceux-ci éprouvaient des difficultés. Par ailleurs, ces activations neuronales étaient significativement plus faibles lorsque les joueurs considérés comme « déloyaux » étaient en difficulté. Singer et al. (2006) concluent

que les réponses empathiques sont façonnées par l'évaluation du comportement social des autres et donc, par la nature de la relation. En d'autres mots, la relation à l'autre influencerait l'empathie.

En résumé, les quatre premières hypothèses visent à évaluer les divergences et les convergences entre les deux perspectives. La perspective psychologique étant considérée à l'aide du modèle à quatre composantes et la perspective existentialiste étant représentée par le modèle de développement du LA. Afin de les comparer, les liens entre l'authenticité et le LA seront analysés selon ces deux perspectives. Quant aux trois dernières hypothèses, celles-ci visent à évaluer l'apport de la perspective existentialiste. De manière plus spécifique, H₅, H₆ et H₇ suggèrent que la relation à l'autre, mesurée à l'aide d'un contexte de participation à un cours orienté vers le développement personnel, serait associée au développement de l'authenticité.

CHAPITRE III

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Cette section présente le cadre méthodologique de la recherche. Pour ce faire, quatre parties seront présentées ; le devis de recherche, la collecte des données, l'échantillonnage et les instruments de mesure. D'abord, le devis de recherche est défini par Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle (1990, p.33) comme « *l'intégration et l'articulation de l'ensemble des décisions à prendre pour appréhender de façon cohérente la réalité empirique afin de soumettre de façon rigoureuse les hypothèses ou les questions de recherche à l'épreuve des faits* ». En d'autres mots, le devis est un plan général de la recherche qui détermine l'ensemble des décisions à prendre en vue de définir une démarche méthodologique. Ensuite, la section collecte de données décrit la méthode de collecte qui sera privilégiée dans le cadre de cette étude. L'échantillonnage identifie la population à l'étude ainsi que la méthode d'échantillonnage retenue pour favoriser une bonne représentativité de celle-ci. Royer et Zarlowski (1999, p.188) définissent l'échantillon comme un « *sous ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus vaste appelé population [...] c'est l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies* ». Finalement, la dernière section décrit les instruments de mesure qui seront utilisés afin de récolter et d'analyser les données.

Ces quatre parties sont déterminées et justifiées en fonction des objectifs de cette recherche, soit : 1) dans quelle mesure l'authenticité, telle que définie par Barrett-Lennard (1998) est liée au LA (Walumbwa et al., 2008), 2) dans quelle mesure l'authenticité, telle que définie par Barrett-Lennard (1998) est liée au modèle de développement du LA (Berkovich, 2014) et finalement, 3) dans quelle mesure la relation à l'autre influence le développement du LA (Berkovich, 2014).

3.1 DEVIS DE RECHERCHE

Le devis de recherche, ou stratégie de recherche, fait référence à un plan permettant de prioriser certaines dimensions, d'instaurer une démarche de recherche et de répondre aux questions posées (Bryman & Bell, 2007). Il existe trois types de plan de recherche : les plans de recherche expérimentaux, les plans quasi expérimentaux et les plans corrélationnels. La pertinence de l'utilisation de ces plans de recherche peut être évaluée notamment en fonction des qualités psychométriques associées à leur mesure. Ces qualités psychométriques peuvent être largement décrites en terme de validité interne et externe et de fidélité. Thietart (2007) explique que la validité interne concerne la pertinence et la cohérence des résultats de l'étude, la validité externe est relative à la possibilité de généraliser les résultats et la fidélité a trait à la possibilité de répéter les différentes opérations d'une recherche en obtenant les mêmes résultats. Ces critères seront plus largement expliqués dans la section *Instrument de mesure*. Cela dit, la validité et la fidélité sont des considérations de premier ordre dans une étude et varient, entre autres, en fonction du devis de recherche.

Ceci dit, les objectifs de la recherche ainsi que les circonstances l'entourant orientent aussi le chercheur dans le choix de son devis. Dans le cadre de cette étude, puisque l'objectif est d'analyser les relations entre des variables, mais qu'il est impossible de

manipuler ou d'observer l'effet des variables indépendantes, le devis corrélationnel sera utilisé. En effet, selon Fortin, (2010, p. 296) « *la recherche corrélationnelle réfère aux études ayant pour but d'explorer et de vérifier des relations entre deux variables ou plus* ». En d'autres mots, le devis d'études corrélationnelles peut être décrit comme une forme d'investigation statistique qui porte sur les relations hypothétiques entre les variables. Les études corrélationnelles peuvent être descriptives lorsqu'elles visent à déterminer les caractéristiques relatives à un phénomène, une variable ou une population, ou confirmatoires lorsqu'elles sont orientées vers la vérification d'hypothèses ou la validation d'un construit ou d'un modèle théorique (Vallerand & Hess, 2000). Comme l'analyse de cette recherche débute à l'aide de modèles et d'hypothèses, il est possible de dire que cette étude est confirmatoire.

Le devis corrélationnel comporte plusieurs avantages. D'abord, ce type de devis est généralement moins onéreux et plus accessible que le devis expérimental ou quasi-expérimental (Vallerand & Hess, 2000). Deuxièmement, il offre la possibilité d'utiliser plusieurs variables et un grand nombre de données, ce qui peut permettre aux chercheurs de trouver plusieurs variations pour chaque variable d'intérêt et de faire des distinctions plus précises entre celles-ci (Bryman & Bell, 2007). Troisièmement, l'absence de manipulation de la part du chercheur dans le milieu naturel permet de recueillir des données sans interférence, ce qui peut améliorer la validité externe de l'étude (Sekeran, 2003). Finalement, Bryman et Bell (2007) expliquent que ce type de devis permet une méthodologie systématique et standardisée, ce qui participe à la construction d'une analyse cohérente. Par ailleurs, ce type de devis contient aussi différentes limites. En premier lieu, le manque de contrôle et de manipulation des variables ainsi que l'absence d'assignation aléatoire des participants influencent négativement la validité interne de l'étude. Ceci dit, l'utilisation d'un devis corrélationnel compromet fortement la certitude quant au lien de causalité. En effet, « *les facteurs menaçant la validité interne d'une étude ne*

permettent pas d'écarter la possibilité qu'une variable concomitante, qui n'est pas mesurée ou contrôlée, puisse être responsable des résultats observés » (Vallerand & Hess, 2000). En d'autres mots, ce type de devis n'est pas assez précis pour être en mesure de confirmer un lien de causalité.

Dans le cadre de cette étude, différentes mesures ont été utilisées afin d'augmenter la validité. Premièrement, cette étude est basée sur un cadre théorique solide construit notamment à l'aide d'études empiriques et de modèles théoriques validés. Deuxièmement, les participants ont été choisis en fonction de leurs caractéristiques communes représentatives des variables à l'étude. À sujet, Vallerand et Hess (2000, p.234) expliquent que lorsque les caractéristiques des groupes choisis permettent de distinguer leur appartenance à un groupe spécifique ils « *deviennent alors analogues à des groupes utilisés dans le cadre du plan expérimental* ». En d'autres mots, puisque les participants qui ont été choisis provenaient de groupes déjà existants, il est possible de croire que leurs caractéristiques communes représentent les variables indépendantes à l'étude. Ces caractéristiques relatives à l'appartenance au groupe peuvent augmenter la validité interne de l'étude. Finalement, le dernier élément de cette étude qui permet d'augmenter la crédibilité du devis corrélationnel est relatif à l'aspect temporel des mesures pré et post utilisées dans l'un des groupes à l'étude. En effet, l'utilisation de mesures longitudinales peut permettre l'observation de changements même en l'absence de manipulation de la part du chercheur (Vallerand & Hess, 2000).

3.2 TECHNIQUE DE COLLECTE DE DONNÉES

3.2.1 Devis utilisés pour la collecte

Tout d'abord, il est important de souligner que la collecte de données a été effectuée selon deux plans différents : le devis corrélationnel transversal et le devis corrélationnel longitudinal. Les études corrélationnelles sont transversales lorsqu'elles s'intéressent aux caractéristiques d'une population à un moment donné dans le temps et longitudinales lorsqu'elles portent sur les changements qui surviennent au fil du temps (Fortin, 2010). Plus précisément, « *la recherche transversale a pour but de décrire la fréquence d'un événement, d'un comportement ou d'une condition de santé, de ses facteurs de risques et de ses autres caractéristiques à un moment donné* » (Fortin, 2010, p. 302) alors que la recherche longitudinale est utilisée afin d'« *évaluer les modes de changements qui surviennent dans le temps et établir des relations et des différences entre les variables* » (Fortin, 2010, p. 303). Ces deux plans font donc partie du devis corrélationnel expliqué précédemment, leur différence réside uniquement en ce qui a trait à la collecte de données. Celle-ci sera effectuée une seule fois pour le devis transversal et deux fois pour le devis longitudinal.

De manière plus spécifique, les caractéristiques relatives au devis corrélationnel transversal sont adaptées aux deux premiers objectifs de cette recherche qui consistent à vérifier la vraisemblance d'hypothèses à un moment précis. Dans ce contexte, le devis transversal est pertinent puisqu'il n'implique qu'une seule collecte de données (Bryman & Bell, 2007). Par ailleurs, le fait de collecter les données en une seule fois est un avantage puisqu'il permet une économie de temps (Fortin, 2010). Toutefois, le devis transversal pose une limite importante quant à la possibilité de mesurer les changements qui auraient pu survenir dans la variable à l'étude (Fortin, 2010). En effet, Fortin (2010, p. 302) mentionne que « *l'inconvénient de ces études*

est la difficulté de mesurer les changements [...] il peut donc être parfois difficile d'établir des relations de cause à effet à partir des données recueillies ». En d'autres mots, il est possible que la validité externe de ce type de devis soit faible due aux fortes possibilités de changement qui peuvent survenir sur les variables dans le temps et que la validité interne soit faible puisqu'elle s'appuie uniquement sur la force des liens et des explications théoriques. Cela dit, il est possible de limiter ces biais par la pertinence des références et de l'analyse puis en s'assurant de la cohérence entre le cadre conceptuel et le cadre méthodologique (Thietart, 2007).

Le devis longitudinal est, quant à lui, adapté au troisième objectif de cette recherche qui consiste à évaluer les changements des variables dans le temps. Selon Fortin (2010) la collecte de données d'une étude longitudinale s'effectue de manière périodique auprès des mêmes groupes ; le chercheur suit une cohorte de sujets à plusieurs reprises dans le temps et applique des mesures à des moments déterminés. Ceci dit, l'étude longitudinale est plus exigeante que l'étude transversale, mais fournit des données plus précises (Fortin, 2010).

Le choix de deux devis pour la collecte de données a été déterminé en fonction des objectifs de cette recherche et en fonction de considérations pratiques. En effet, considérant l'intérêt porté vers l'analyse des changements dans le temps, le développement des composantes et le développement de l'authenticité, un devis longitudinal semble approprié. Cependant, dans le cadre d'un mémoire dans lequel d'une part, le temps dédié à la recherche est limité et d'autre part, l'objectif et les hypothèses de recherche sont spécifiques à un groupe restreint d'individus, il peut être difficile d'obtenir un nombre suffisant de répondants et, par le fait même, de mener toutes les analyses à l'aide de deux temps de mesure. De plus, les deux premiers objectifs de cette recherche ne sont pas liés à l'analyse de changements, mais explorent plutôt la possibilité de liens entre les variables. Ces objectifs se développent donc adéquatement dans un devis transversal. Dans cet ordre d'idées, des

méthodes rétrospectives ont été utilisées dans le cadre du devis corrélationnel transversal.

Afin de s'assurer d'avoir la possibilité de répondre aux hypothèses relatives à l'évolution des variables « exposition de soi », « pensée critique » et « empathie » suite au cours orienté vers le développement personnel, un devis rétrospectif a été utilisé. Une méthode est définie comme étant rétrospective lorsque la mesure de la variable à l'étude survient après la survenue de l'événement (Howell, 2009). Ceci dit, l'utilisation de méthodes rétrospectives (mesures pré et post) dans le cadre d'un devis corrélationnel transversal nous a permis d'être en mesure de vérifier la vraisemblance d'hypothèses incluant une analyse de changement dans le temps à l'aide d'une seule passation. En effet, bien que le devis transversal n'implique qu'une seule collecte de données, il est tout de même possible d'inclure l'utilisation de plusieurs mesures (pré et post) pour une même variable. Par ailleurs, le devis rétrospectif contient différents biais non négligeable tel que le biais de rappel et le biais cognitif (Howell, 2009). Le biais de rappel provient du décalage temporel entre l'évènement et sa mesure alors que le biais cognitif est relatif à l'interprétation favorable d'un évènement suite à une intervention (Howell, 2009). En d'autres mots, ce type de devis peut être limité par la mémoire des participants ainsi que par leur désir de croire qu'ils se sont améliorés. Par ailleurs, afin de restreindre l'effet de ces limites, les participants ont été sélectionnés en fonction de la période à laquelle ils ont participé au cours. Afin de pouvoir participer à cette recherche, les participants devaient avoir suivi le cours orienté vers le développement personnel dans un délai de deux ans précédant l'administration du questionnaire. Ceci dit, bien que cette méthode comporte davantage de biais que l'utilisation d'un devis longitudinal, elle a été retenue en fonction de son aspect facilitant. En effet, l'utilisation de méthodes rétrospectives permet l'analyse de changement dans le temps tout en conservant les avantages du devis corrélationnel transversal.

Ceci dit, nous avons décidé d'utiliser les deux types de devis ; premièrement un devis longitudinal afin d'être apte à explorer les changements pouvant survenir sur les variables. Deuxièmement, un devis transversal avec analyses rétrospectives, pour être en mesure d'étudier les relations entre les variables auprès d'une plus grande population et afin de s'assurer de la possibilité d'analyser les changements pouvant survenir sur les variables. Effectivement, ce type de devis nous donne l'assurance d'être apte à mener toutes nos analyses et ce, même si nous n'obtiendrions pas un nombre suffisant de participants pour mener nos analyses à l'aide du devis longitudinal.

3.2.2 Méthode de collecte

Dans le cadre de cette recherche, la collecte de données se fera à l'aide d'un questionnaire. Il s'agit d'un formulaire de recherche composé de plusieurs questions, généralement présentées par écrit, auxquelles le participant doit répondre (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 1999). Cet « *outil de collecte de données primaires est bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées* » (Baumard et al., 1999, p.226). Puisque cette étude est quantitative et qu'elle nécessite un traitement statistique, le questionnaire semble être l'outil de collecte de données le plus adapté à cette recherche.

En ce qui a trait aux forces de cette technique, il est possible de dire qu'elle est efficiente ; l'utilisation d'un questionnaire permet d'obtenir les réponses d'un grand nombre de participants et de standardiser les données afin d'être en mesure de généraliser les résultats (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2003). De plus, le questionnaire permet aux participants de conserver leur anonymat, ce qui réduit le biais de désirabilité sociale (Baumard et al., 1999). Par ailleurs, cet outil de collecte de données présente aussi des limites importantes. Premièrement, son utilisation ne

permet pas une grande flexibilité quant à l'interprétation des données. Cette limite peut faire en sorte qu'il soit difficile pour le chercheur de pallier à une insuffisance de données (Baumard et al., 1999). Cela dit, les questionnaires utilisés dans le cadre de cette recherche ont été choisis en fonction de leur validité ce qui réduit l'effet de cette limite. Deuxièmement, la mesure auto-rapportée du questionnaire (le participant s'évalue lui-même) peut amener un biais de désirabilité sociale. Les participants auraient tendance à répondre d'une manière qui les avantage ; ceux-ci pourraient sous-déclarer les comportements jugés inappropriés et sur-déclarer les comportements considérés comme appropriés (Donaldson & Grant-vallone, 2002). Donaldson et Grant-vallone (2002) expliquent que ce type de biais est particulièrement fréquent dans les études en lien avec le comportement organisationnel. En effet, puisque les participants sont aussi des employés, ceux-ci auraient tendance à croire à la possibilité que leur employeur accède à leurs réponses (Donaldson & Grant-vallone, 2002). Dans le cadre de cette étude, cette limite est réduite de plusieurs façons. D'abord, les participants sont informés que cette recherche est menée par une étudiante en rédaction de mémoire, complètement indépendante de leur milieu de travail. Ensuite, aucune information relative à leur milieu de travail qui pourrait permettre de les identifier ou de les retracer n'est demandée.

3.3 ÉCHANTILLONNAGE

3.3.1 Choix de l'échantillon

Compte tenu des objectifs de recherche de cette étude, la population visée correspond à tout individu qui occupe ou a déjà occupé une position de leadership et qui a, au cours de sa vie, vécu une situation de développement personnel en contexte de groupe

ou en relation avec une autre personne. Cependant, puisque les critères d'inclusion nécessaires à la description de cette population ne peuvent pas être opérationnalisés de manière précise, un échantillon a été constitué afin d'obtenir, le plus précisément possible, une représentation de la population. De manière plus spécifique, cet échantillon a été constitué auprès d'étudiants en gestion à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) ayant suivi un cours relatif au développement personnel au cours des deux dernières années. Ceci dit, afin de s'assurer de la représentativité de la variable « relation à l'autre » certains critères de sélection ont été considérés pour effectuer le choix des cours pouvant être utilisés à titre d'échantillon. Pour être pertinent à l'analyse des variables à l'étude les cours devaient être orientés vers la possibilité de développement et d'interaction. Pour ce faire, deux critères ont été déterminés : les objectifs des cours devaient être majoritairement orientés vers le développement personnel et les méthodes pédagogiques utilisées devaient inclure une forme d'interaction continue entre les étudiants (voir Tableau 3.1).

Plus spécifiquement, l'échantillon est composé, d'une part, d'étudiants au diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) et maîtrise en administration des affaires (MBA) en conseil en management, ayant suivi le cours *dynamique des groupes et des relations interpersonnelles (DCM7161)* et, d'autre part, d'étudiants ayant suivi le cours *habiletés relationnelles et politiques (ORH8411)*. Le cours ORH8411 est disponible pour les étudiants du DESS et du MBA en conseil en management, du DESS en évaluation de programme et de la maîtrise en gestion. De manière plus spécifique, les descriptifs des cours fournis par l'UQAM sont les suivant :

- 1) le cours *DCM7161* vise à aider l'étudiant à élargir sa conscience des phénomènes de groupe et des processus de groupe, au moyen d'expériences naturelles. Durant ces expériences, chaque étudiant sera appelé à prendre conscience de sa manière d'être dans un groupe et de sa façon d'être dans une relation interpersonnelle

2) le cours ORH8411 vise à aider les étudiants à comprendre et développer des habiletés relationnelles et politiques essentielles à l'exercice du management et de la fonction conseil. Finalement, le tableau qui suit résume la majorité des objectifs spécifiques et des méthodes d'apprentissage mises de l'avant pour chacun des cours.

Tableau 3.1 : Objectifs et méthodes pédagogique pour DSM7161 et ORH8411

Cours	Objectifs spécifiques	Méthodes pédagogiques
DSM7161	Accroître la compréhension de soi en tant que membre d'une équipe de travail et en tant qu'intervenant auprès des équipes de travail; comprendre sa contribution au groupe de travail et développer sa capacité de travailler en équipe; identifier quelques unes de ses propres forces et limites dans l'exercice de l'animation et de l'observation des groupes de travail; [...]	[...] la méthode privilégiera l'apprentissage et le feedback dans le cadre d'exercices appropriés. Ce mode pédagogique implique une participation active de toutes les personnes impliquées. L'approche pédagogique permettra l'acquisition de concepts et leur application à des situations de travail en équipe, d'animation d'équipe de travail et d'observation d'équipe de travail. En plus des lectures, des présentations théoriques et des discussions de cas, chacun sera appelé à participer à des exercices et à remplir des questionnaires servant à mesurer certaines dimensions personnelles associées aux relations interpersonnelle et au travail en équipe. Les étudiants s'impliqueront également dans l'animation et l'observation. Ils donneront et recevront du feedback [...]
ORH8411	[...] l'étudiant devrait être en mesure de : dresser un portrait réaliste de ses forces et vulnérabilités comme gestionnaire; comprendre davantage ses propres émotions et être plus conscient de ses objectifs; comprendre davantage l'expérience forcément différente des autres; prendre conscience de ses patterns de comportements qui favorisent ou nuisent à l'exercice de son leadership; identifier et développer des mécanismes de gestion de ses émotions et de ses relations en contexte organisationnel [...]	Le cours est particulièrement axé sur le développement d'habiletés. L'approche pédagogique privilégiera l'apprentissage et le feedback dans le cadre d'exercices, d'auto-évaluations, de cas, etc. réalisés en groupe, en équipe et seul. Cette approche implique une participation active de toutes les personnes impliquées. En plus des lectures, des présentations théoriques et des discussions de cas, chacun sera appelé à participer à des exercices et à compléter des questionnaires servant à mesurer certaines dimensions personnelles associées aux habiletés relationnelles et politiques.

Comme il est possible de le constater à la lecture de ce tableau, les deux cours sélectionnés sont en grande partie orientés vers le développement personnel. De plus, les méthodes pédagogiques utilisées sont développées autour d'interactions entre les étudiants. Ces deux critères d'inclusion nous permettent d'associer la participation à l'un ou l'autre de ces cours, à la présence de la variable « relation à l'autre ».

Pour conclure, le choix de cet échantillon repose sur différents arguments. D'abord, pour être en mesure d'évaluer le style de leadership, la population à l'étude devait être composée d'individus exerçant une position de leadership. Cela dit, bien que les

étudiants n'étaient pas nécessairement en position de leadership au moment de l'étude, ceux-ci étudient dans différents programmes relatifs à l'administration et à la gestion. De plus, ceux-ci auront probablement à exercer une position de leadership dans le cadre de leur emploi futur. Considérant leur orientation professionnelle, il est possible de croire que ces individus aient déjà certaines caractéristiques communes avec les individus en position de leadership. Ensuite, comme mentionné précédemment, pour être en mesure d'évaluer le développement des composantes du modèle de Berkovich (2014) et de l'authenticité par le biais de la relation à l'autre, les participants devaient être, ou avoir déjà été, en situation de développement personnel dans un contexte de groupe. De ce fait, les étudiants en gestion ayant suivi un cours relatif au développement personnel dans lequel les méthodes pédagogiques utilisées étaient interactives constituent une population appropriée pour répondre aux objectifs de cette recherche.

3.3.2 Technique d'échantillonnage

En premier lieu, rappelons que les choix effectués pour constituer un échantillon auront une influence sur la validité externe et interne de l'étude. En effet, « *la validité de l'étude peut être reliée à trois caractéristiques de l'échantillon qui sont la nature (hétérogène ou homogène) des éléments qui le composent, la méthode de sélection de ces éléments et le nombre d'éléments sélectionnés* » (Royer & Zarlowski, 1999, p.189). Les prochains paragraphes expliquent le choix de la technique d'échantillonnage en fonction de ces considérations.

Pour cette recherche, l'échantillon a été constitué à l'aide d'un échantillon de convenance aussi appelé échantillon de volontaires. Les échantillons de convenance « *désignent les échantillons sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini a priori* » (Royer & Zarlowski, 1999, p.192). En d'autres mots, les participants ont été

sélectionnés uniquement en fonction de leur volonté à répondre au questionnaire. L'échantillon de convenance est la technique d'échantillonnage la plus courante parmi les techniques d'échantillonnage non probabilistes (Fortin, 2010).

Le choix de cette technique d'échantillonnage repose sur des considérations pratiques. D'abord, nous ne disposions pas de base de sondage qui nous aurait permis de connaître la population étudiée avec exactitude et d'utiliser une technique probabiliste. La technique d'échantillonnage retenue est conséquemment non probabiliste. De plus, cette technique est appropriée dans le cadre de cette étude puisqu'elle permet d'« *explorer des relations entre certaines variables sans généraliser les résultats* » (Fortin, 2010, p.239). Finalement, cette technique a été choisie puisqu'elle était la méthode la plus accessible. De plus, celle-ci facilite et accélère la cueillette des informations souhaitées (Royer & Zarlowski, 1999).

Ceci dit, cette technique d'échantillonnage présente une limite importante quant à la généralisation des résultats « *Ce mode de sélection ne permet en aucun cas une inférence de nature statistique et ne garanti pas non plus une inférence de nature théorique [...]* » (Royer & Zarlowski, 1999, p.192). Effectivement, puisque l'erreur aléatoire ne peut être calculée, il est impossible de savoir dans quelle mesure les volontaires se sont comportés de la même façon que ceux qui ont décidé de ne pas répondre au questionnaire (Vallerand & Hess, 2000). Dans le cadre de cette recherche, la portée de cette limite est réduite puisque les résultats obtenus n'ont été généralisés qu'aux caractéristiques des sujets de l'échantillon.

3.3.3 Taille de l'échantillon

La question de la taille de l'échantillon constitue une préoccupation importante dans les études. En effet, selon Vallerand et Hess (2000, p.108) « *la qualité de l'estimation est en fonction non seulement de la mise en œuvre du procédé d'échantillonnage,*

mais encore du nombre d'unités sélectionnées, c'est à dire la taille de l'échantillon ». En effet, un nombre suffisant de participants est nécessaire afin d'être en mesure de générer des résultats crédibles, spécifiquement dans le cas d'une recherche quantitative (Fortin, 2010). En d'autres mots, déterminer la taille de l'échantillon correspond à l'estimation de la taille minimale requise afin d'atteindre la précision nécessaire pour être en mesure d'analyser les résultats avec un degré de confiance satisfaisant pour généraliser les résultats. Les considérations relatives à la taille de l'échantillon peuvent s'exprimer à l'aide de la courbe qui montre la relation entre la grandeur de l'échantillon et l'erreur statistique : plus l'échantillon est petit, plus l'erreur est grande (Vallerand & Hess, 2000). Cela dit, de manière générale, il est préférable d'utiliser un échantillon de la plus grande taille possible afin de réduire l'erreur statistique.

Par ailleurs, il peut s'avérer difficile d'obtenir un échantillon de grande taille et, conséquemment, différentes raisons peuvent justifier l'utilisation d'un échantillon de petite taille. D'abord, l'emploi d'un échantillon de grande taille peut s'avérer inutilement onéreux. Un échantillon de petite taille peut être suffisant, par exemple dans le cas où l'objectif est d'évaluer les relations entre des variables dans un devis expérimental (Royer & Zarlowski, 1999). Ensuite, il est important de considérer que la taille d'un échantillon se rapporte à la variance des variables à l'étude « *Plus les éléments de l'échantillon sont hétérogènes, plus il y a de risque que la variance soit élevée et plus la taille de l'échantillon doit être grande* » (Royer & Zarlowski, 1999, p.213). À ce propos, ces auteurs ajoutent que la variance peut donc être réduite par la sélection d'éléments homogènes dans la population.

Selon Cohen (1992), dans le cadre de cette étude, la taille de l'échantillon requise afin d'être en mesure de faire des inférences statistique, (corrélations bivariées normales et test T) est de 50 participants. Un échantillon de cette taille pourrait nous permettre d'obtenir une puissance statistique de 0,80 et de détecter une amplitude modérée de

l'effet (minimum 0,3) avec une probabilité d'erreur de 0,1. Pour être en mesure d'obtenir la taille de l'échantillon requise, nous avons fusionné nos deux bases de données (devis transversal et devis longitudinal). Cette technique est appropriée puisque les deux groupes sont constitués de participants homogènes répondant aux mêmes critères de sélection. De plus, tous les participants ont répondu au même questionnaire. Cette fusion nous a permis d'obtenir un échantillon de 60 participants.

Par ailleurs, considérant que la technique d'échantillonnage est non probabiliste, même un échantillon considéré comme représentatif en termes de nombre ne peut prétendre être en mesure de généraliser les résultats (Royer & Zarlowski, 1999). En effet, rappelons que la technique d'échantillonnage utilisée, soit l'échantillonnage de convenance, influence fortement la validité externe de l'étude et qu'elle ne permet pas d'inférence statistique (Royer & Zarlowski, 1999). Dans le cadre de cette étude, la portée de cette limite peut être légèrement réduite puisque la validité externe est notamment obtenue à l'aide de l'inférence théorique. En effet, Royer et Zarlowski (1999) explique que la validité externe peut être obtenue à l'aide de deux modes d'inférence distincts : l'inférence statistique et l'inférence théorique. L'inférence statistique permet de généraliser les résultats de l'échantillon à la population sur la base de qualités mathématique alors que l'inférence théorique s'appuie sur les propriétés de la statistique mathématique. Conséquemment, bien que ces deux techniques permettent d'augmenter la validité externe d'une étude, leur objectif est dissemblable : *« l'objectif de l'inférence théorique n'est pas de généraliser des résultats statistiques à une population, mais de généraliser des propositions théoriques sur la base d'un raisonnement logique »* (Royer & Zarlowski, 1999, p.189).

3.3.4 Méthode de collecte et données démographiques

Afin de constituer l'échantillon pour l'étude transversale, une invitation à participer à l'étude a été envoyée par courrier électronique aux 187 étudiants ayant participé aux

deux cours mentionnés ci-dessus au cours des deux dernières années. Parmi ceux-ci, 48 questionnaires ont été remplis et retournés par courriel, ce qui représente un taux de réponse de 25 % pour le premier échantillon. En ce qui a trait à l'étude longitudinale, une invitation à participer à l'étude a été proposée en classe et des questionnaires papier ont été distribués aux 15 étudiants du cours ORH8411 à l'hiver 2015. Deux collectes de données ont été effectuées, la première lors du premier cours et la deuxième lors du dernier cours. Quinze étudiants ont rempli le questionnaire au cours de la première passation et 12 étudiants au cours de la deuxième, le taux de réponse est donc de 80% pour le deuxième échantillon. Finalement, comme mentionné dans la section précédente, afin d'augmenter la taille de l'échantillon, les deux groupes ont été fusionnés ce qui représente un troisième échantillon de 60 participants. En terminant, il est intéressant de considérer la présence de différentes variables de contrôle dans l'échantillon. Pour ce faire, un tableau descriptif des profils démographique des trois échantillons est présenté à la page suivante.

Tableau 3.2 : Analyse descriptive des variables de contrôle

	Minimum			Maximum			Moyenne			Écart Type		
Collecte de données	48	12	60	48	12	60	48	12	60	48	12	60
Sexe	1	1	1	2	2	2	1,40	1,42	1,41	0,49	0,51	0,49
Âge	22	22	22	53	36	53	35,26	25,91	33,36	7,94	3,89	8,19
Dernier Diplôme obtenu	2	2	2	4	4	4	3,32	3	3,25	0,52	0,43	0,51
Années d'expériences comme gestionnaire	0	0	0	25	18	25	5,39	2,42	4,8	5,61	5,16	5,61
Niveau de gestionnaire	0	0	0	3	2	3	0,79	0,5	0,77	0,85	0,67	0,87

*Sexe (1 = M, 2 = F), Dernier diplôme obtenu (1 = Secondaire ou équivalent, 2 = Collégial, 3 = Baccalauréat, 4 = Maîtrise ou doctorat), Niveau de gestionnaire (1 = vos subordonnés sont des employés, 2 = vos subordonnés sont des superviseurs, 3 = vos subordonnés sont des gestionnaires).

3.4 INSTRUMENTS DE MESURE

Cette section est orientée vers le choix des instruments de mesure qui seront utilisés afin de mesurer les variables à l'étude. Afin d'être en mesure de discuter des variables et des instruments de mesure, il est nécessaire, en premier lieu, de définir les qualités psychométriques qui servent de mesure à l'évaluation de ceux-ci. De manière générale, la fidélité d'un instrument fait référence à son aptitude à fournir une mesure constante d'un phénomène constant, alors que la validité d'un instrument est son aptitude à mesurer ce qu'il est supposé mesurer, c'est-à-dire mesurer exactement, exclusivement et entièrement les concepts tel qu'ils ont été définis (Brousselle, Champagne, Contandriopoulos, & Hartz, 2011). Ceci dit, cette section débutera par la description exhaustive de ces qualités psychométriques.

Par la suite, le choix des questionnaires sera présenté. Par ailleurs, le choix des instruments nécessite préalablement d'opérationnaliser les variables à l'étude. Cette étape consiste à expliquer chaque concept pour les transformer en éléments mesurables. Fortin (2010), explique l'étape d'opérationnalisation comme étant le processus par lequel une variable est transformée en un phénomène observable et mesurable. L'objectif est de définir les concepts de manière exhaustive et exclusive afin de s'assurer de la représentativité et de la validité des résultats (Fortin, 2010). Ceci dit, différentes variables sont nécessaires à la vérification des hypothèses de recherche : le leadership authentique, l'authenticité, l'empathie, l'exposition de soi et la pensée critique. La section suivante présentera donc l'opérationnalisation de ces variables ainsi que les instruments de mesure qui ont permis de collecter les données nécessaires à la vérification des hypothèses de recherche et à la construction de notre questionnaire.

3.4.1 La fidélité et la validité

Tout d'abord, la fidélité réfère à la stabilité d'un instrument. Elle reflète le degré de reproduction d'une mesure et donc la réduction de la probabilité d'erreurs aléatoires. Vallerand et Hess (2000) décrivent plusieurs types de fidélité pouvant être évalués à l'aide de divers tests. D'abord, la fidélité temporelle, ou fidélité test-retest, consiste à évaluer la stabilité d'un test dans le temps. Pour l'évaluer, un échantillon de participants doit répondre au test, au moins à deux reprises, avec un intervalle de temps entre les passations. Ce type de fidélité peut aussi être évalué à l'aide de la technique des formes équivalentes. Pour cette technique, les participants répondent à deux questionnaires différents qui sont supposés être équivalents (les deux tests sont censés mesurer le même construit). Ces deux techniques évalueront un test comme étant fidèle lorsque les corrélations entre les différents pointages seront élevées et positives. Finalement, la fidélité peut être évaluée en fonction de son niveau de cohérence interne. En effet, un instrument sera en mesure de fournir des résultats stables s'il est apte à mesurer un construit de manière cohérente (Brousselle et al., 2011). Ce concept renvoie aux notions de cohérence et de validité interne ayant trait au fait que les différentes composantes réagissent de manière cohérente; deux construits opposés ne peuvent pas obtenir des réponses similaires (Brousselle et al., 2011). À la différence des deux autres techniques mentionnées précédemment, l'évaluation de la cohérence interne peut être effectuée à partir d'une seule passation et à l'aide de différents indicateurs. La mesure de l'alpha de Cronbach, qui permet de vérifier l'homogénéité des énoncés, est la plus utilisée (Vallerand & Hess, 2000). L'alpha de Cronbach « *reflète la corrélation moyenne de tous les énoncés pris deux à deux, compte tenu du nombre d'énoncés* » (Vallerand & Hess, 2000, p.267). Cet indicateur peut donc évaluer la fidélité à différent niveau du questionnaire ; soit au niveau de ses dimensions, soit dans son ensemble. L'*American Psychological Association (APA)* considère qu'une dimension d'un questionnaire peut être jugée comme étant acceptable lorsque le coefficient alpha de Cronbach est supérieur à 0,7.

Ainsi, lorsqu'un questionnaire comporte plusieurs dimensions, chacune est indépendante quant à sa fidélité.

Ensuite, la validité fait référence au contenu d'un instrument. La lecture de Brousselle et al. (2011) et de Vallerand et Hess (2000) permet de bien définir les différents types de validité qui sont affectés par différents facteurs. D'abord, la validité de contenu consiste à confirmer que les items d'un instrument sont pertinents au construit qu'ils sont supposés mesurer. Pour avoir une bonne validité de contenu, un instrument doit être exhaustif et exclusif. En d'autres mots, il s'agit de vérifier si la mesure est une représentation complète du concept de l'on souhaite mesurer et si celle-ci contient des variables non pertinentes. Ensuite, la validité de critère ou nomologique évalue l'efficacité d'un instrument à prédire un comportement dans différentes situations ; « *il s'agit de vérifier si le test permet de prédire un critère quelconque* » (Vallerand & Hess, 2000, p.271). La validité de critère peut être évaluée, par exemple, par des corrélations entre la mesure d'un concept du test et la mesure d'un autre instrument, déjà valide, qui mesure un concept qui devrait théoriquement être corrélé avec le construit mesuré. Dans ce cas, un instrument aura une bonne validité de critère s'il est corrélé avec un autre instrument et si cette corrélation soutient les relations théoriques déjà établies entre les concepts mesurés par ces deux instruments. Troisièmement, la validité convergente et la validité discriminante décrivent la représentativité de la mesure réelle d'un test. Vallerand et Hess (2000) expliquent que, pour être significatifs, ces indicateurs doivent être utilisés en parallèle. D'abord, la validité convergente teste si les concepts qui sont censés être liés le sont effectivement. Ainsi, un instrument aura une bonne validité convergente lorsqu'un autre instrument de mesure (qui est supposé mesurer le même concept), mesurera effectivement le même concept. Ensuite, la validité discriminante teste si les concepts qui ne devraient avoir aucun lien avec le concept qui est mesuré n'en ont effectivement pas. Un instrument de mesure aura une bonne validité discriminante s'il n'est pas significativement corrélé avec des critères non pertinents. En d'autres mots, la validité discriminante est

utilisée afin de s'assurer que l'instrument fait la différence entre le construit qui est évalué et les autres. Finalement, la validité de construit « *révèle à quel point un test permet de bien mesurer le construit tel qu'il est défini par son cadre théorique spécifique* » (Vallerand & Hess, 2000, p.272). En d'autres mots, ce type de validité réfère à la capacité de l'instrument de produire des résultats qui avaient été prédits par la théorie qui sous-tend le test. La validité de construit réfère donc au modèle qui soutient la logique derrière un test et aux interrelations entre ses composantes. Elle peut donc être améliorée par la logique, la complexité et l'exhaustivité de l'articulation théorique sur laquelle repose la formulation des hypothèses et évaluée, par exemple, à l'aide de l'analyse factorielle.

En résumé, les qualités psychométriques servent à évaluer dans quelle mesure les instruments utilisés sont adéquats pour répondre à l'objectif de la recherche et aptes à générer des résultats valides.

3.4.2 Mesure du leadership authentique

En premier lieu, rappelons que la définition choisie pour le concept de LA est celle de Walumbwa et al. (2008, p.94, traduction libre) qui définit le leader authentique comme « *un modèle de comportement qui nécessite et fait la promotion des capacités psychologiques positives et d'un climat éthique positif, pour favoriser une plus grande conscience de soi, un point de vue moral intériorisé, un traitement équilibré de l'information et une transparence relationnelle qui favorise le développement des leaders et de leurs collaborateurs* ». Cette définition implique quatre éléments centraux qui, lorsque les capacités psychologiques positives et le climat éthique positif sont présents, décrivent le portrait d'un leader authentique tel qu'il est présenté dans le modèle à quatre composantes (Walumbwa et al., 2008) :

- 1) la conscience de soi qui réfère notamment à la compréhension et à l'expression du sens que le leader donne à sa vie

2) le point de vue moral intériorisé qui réfère aux normes et valeurs morales que le leader exprime de manière indépendante par rapport au groupe, à l'organisation ou aux pressions sociales

3) le traitement équilibré de l'information qui est relatif au mode de prise de décision du leader; les leaders authentiques sont décrits comme des individus qui analysent objectivement toutes les données pertinentes avant de prendre une décision et ont la capacité de se remettre en question en fonction de l'information fournie par les autres

4) la transparence relationnelle qui réfère à la présentation de son « moi authentique » (par opposition à une fausse image de soi) à d'autres.

Pour mesurer le LA, le questionnaire de leadership authentique de (Walumbwa et al., 2008) sera utilisé. Ce questionnaire comprend en 16 items ; 4 pour la conscience de soi, 5 pour la transparence relationnelle, 4 pour la perspective morale intériorisée et 3 pour le traitement équilibré de l'information. Le répondant doit inscrire à quelle fréquence il utilise différents comportements sur une échelle allant de 0 (pas du tout) à 4 (fréquemment). Des scores élevés indiquent que le style de leadership du répondant correspond au style de LA.

En ce qui concerne les qualités psychométriques, les résultats des études de validation ont montré que l'outil a une bonne validité convergente et discriminante. En effet, ces résultats montrent d'une part la présence de corrélations positives avec des mesures alternatives de LA et, d'autre part, qu'il est possible de distinguer la mesure de LA des autres orientations de leadership connexes (leadership éthique, leadership transformationnel, etc.) (Walumbwa et al., 2008). Ensuite, l'instrument a montré une bonne validité de critère en ce qui a trait aux comportements de citoyenneté organisationnel, à l'engagement organisationnel, à la performance et à la satisfaction au travail (Walumbwa et al., 2008). Par ailleurs, leurs auteurs soulignent que la présence d'une forte validité convergente entre les quatre dimensions pourrait rendre leur distinction difficile. Néanmoins, ces quatre dimensions contribuent à la cohérence interne de l'échelle globale de LA (alpha de Cronbach 0,88) et forment

ensemble une échelle fiable et valide de LA lorsqu'elles sont considérées comme un seul facteur (Walumbwa et al., 2008).

3.4.3 Mesure de l'authenticité

L'authenticité sera évaluée à l'aide de l'échelle d'authenticité de Wood, Linley, Maltby, Baliousis, et Joseph (2008). Cette mesure est fondée sur le modèle d'authenticité de Barrett-Lennard (1998) qui sera utilisé dans le cadre de cette recherche. Rappelons que, selon ce modèle, l'authenticité est définie comme une relation tripartite entre l'aliénation de soi, le mode de vie authentique et l'acceptation des influences extérieures. D'abord, l'aliénation de soi est décrite comme un état où l'individu expérimente des contradictions entre son expérience primaire (états physiologiques, émotions, croyances) et sa conscience symbolisée (les aspects de l'expérience qui sont représentés dans sa conscience). Ensuite, le mode de vie authentique est présenté comme la congruence entre la conscience symbolisée et les comportements exprimés par l'individu. Finalement, l'acceptation de l'influence des autres représente dans quelle mesure l'individu reconnaît et accepte de se conformer aux attentes et aux opinions des autres.

Ces trois composantes sont également représentées dans l'échelle d'authenticité qui se compose de trois sous-échelles comprenant quatre items chacune. D'abord, la sous-échelle *aliénation de soi* évalue dans quelle mesure les individus sont «déconnectés» d'eux-mêmes. Cette sous-échelle est mesurée à l'aide des questions 2, 7, 10 et 12 (e.g. «*j'ai l'impression que je ne me connais pas très bien*»). Ensuite, la sous-échelle *mode de vie authentique* mesure si les comportements de l'individu sont compatibles avec sa prise de conscience de son expérience interne. Cette sous-échelle est mesurée à l'aide des questions 1, 8, 9 et 11 (e.g. «*je vis en accord avec mes valeurs et mes croyances*»). Finalement, la sous-échelle *acceptation de l'influence extérieure* examine à quel point les relations interpersonnelles influencent les comportements de

l'individu. Cette sous-échelle est mesurée à l'aide des questions 3, 4, 5 et 6 (e.g. « *les autres m'influencent énormément* »).

Ces trois sous-échelles sont mesurées sur une échelle de Likert à 7 points allant de 1) ne me décrit pas bien du tout à 7) me décrit très bien. Pour être en mesure d'interpréter les scores des trois sous-échelles sur une échelle globale cohérente, les sous-échelles *aliénation de soi* et *acceptation de l'influence extérieure* doivent être inversées (1=7, 2=6, 3=5, etc.). Des scores élevés sur l'échelle d'authenticité indiquent le fait d'être plus en contact avec son expérience interne, de se comporter d'une manière conforme à ses valeurs, et d'avoir moins tendance à se conformer aux attentes des autres.

Pour ce qui est des qualités psychométriques de l'outil, les études de validation effectuées par Wood et al. (2008) indiquent une bonne validité. L'instrument présente une bonne validité discriminante relativement à l'*Indice de Désirabilité Sociale* et au *Big Five* puis une bonne validité convergente relativement à l'estime de soi, à l'autonomie, aux relations positives avec les autres, à la croissance personnelle et à l'acceptation de soi. Ensuite, la fidélité a été testée à l'aide d'analyses factorielles confirmatoires. Les résultats de ces analyses soutiennent que l'outil a une bonne cohérence interne et donc que la mesure et les résultats de l'instrument sont généralisables (Wood et al., 2008). De plus, la fidélité a aussi été testée à l'aide de mesures temporelles (test-retest). Les résultats de ces analyses ont montré que l'échelle d'authenticité avait une bonne stabilité. Finalement, l'échelle a aussi quelques avantages sur le plan de son application. Celle-ci, uniquement composée de 12 points, est simple à utiliser et a été traduite et validée en français (Grégoire et al., 2014). Dans le cadre de cette étude, ces deux caractéristiques rendent son utilisation appropriée.

3.4.4 Mesure des composantes du modèle de Berkovich (2014)

Le modèle de développement du LA de Berkovich (2014) propose que l'interaction de huit composantes; l'exposition de soi, l'ouverture d'esprit, l'empathie, la bienveillance, le respect, la pensée critique, le contact et la mutualité pourrait permettre le développement du LA. Comme mentionné précédemment, pour des raisons pratiques, trois composantes sur huit seront mesurées dans le cadre de cette recherche : l'empathie, la pensée critique et l'exposition de soi. Premièrement, la décision concernant le fait de ne pas mesurer toutes les variables a été prise sur la base de deux considérations. D'abord, l'évaluation de huit variables, à l'aide de huit outils différents représentait un trop grand nombre de questions ce qui aurait augmenté le temps nécessaire afin de répondre au questionnaire. À cet effet, Baumard et al. (1999) soulignent qu'un trop grand nombre de questions serait susceptible de diminuer le taux de participation puisque les participants auraient tendance à associer un long questionnaire avec une plus grande charge de travail. Ensuite, certaines variables ne disposaient pas d'outils de mesure valides ce qui rendait leur évaluation plus difficile. Ceci dit, le choix des trois variables qui seront utilisées repose d'une part sur ces considérations; un temps de passation plus court pourrait augmenter le taux de participation et des outils de mesure validés existent pour l'empathie, l'exposition de soi et l'esprit critique. De plus, ces variables ont été sélectionnées selon leurs interactions avec les autres variables afin d'être la plus représentative possible du modèle choisi. Ensemble, ces trois variables sont reliées à toutes les autres variables du modèle proposé par Berkovich (2014) (voir Figure 3.1).

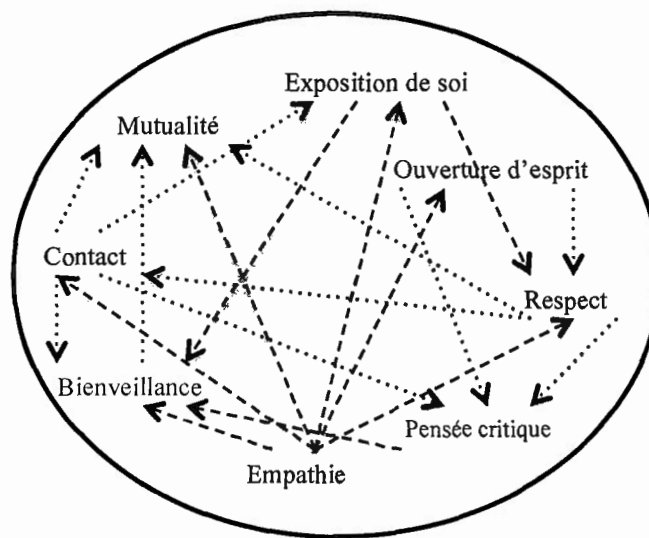


Figure 3.1 : Liens entre les composantes choisies pour représenter le modèle de Berkovich (2014).

3.4.4.1 Mesure de l'empathie

En premier lieu, rappelons que l'empathie est définie comme l'habileté à comprendre l'émotion de l'autre, en comblant le fossé entre les différences et entre les personnes, sans perdre la notion de sa propre expérience émotive (Jolliffe & Farrington, 2006). En d'autres mots, l'empathie est la capacité à imaginer une émotion différente de la sienne en tenant compte de toutes les informations disponibles relatives à la réalité de l'autre ainsi qu'à sa propre réalité.

Cette variable sera mesurée à l'aide de l'indice d'évaluation de l'empathie à 17 items construit et validé par Lietz et al. (2011). Cet outil est composée de cinq dimensions : la réponse affective, la perspective (point de vue), les attitudes empathiques, la conscience de soi et de l'autre et la régulation des émotions. La réponse affective est décrite comme un partage affectif avec une autre personne. La perspective (point de vue) serait la capacité d'imaginer l'expérience de l'autre. Les attitudes empathiques sont définies comme le fait de poser des actions conscientes positives orientées vers

une autre personne. La conscience de soi et de l'autre est définie comme la capacité d'une personne à différencier les expériences d'une autre personne de ses propres expériences. Finalement, la régulation des émotions est décrite comme la capacité d'une personne à ressentir les émotions de l'autre sans être envahie par celles-ci.

Les 17 items sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points allant de 1) tout à fait en désaccord à 5) tout à fait en accord. Des résultats élevés indiquent la présence d'une forte capacité d'empathie chez l'individu. Pour ce qui est des analyses statistiques de validation de l'outil, les résultats indiquent d'abord une bonne validité de contenu ; les 17 items sont significativement corrélés à leur construit respectif. Ensuite, des mesures d'alpha de Cronbach ont été utilisées afin d'évaluer la cohérence interne de l'outil. Ces mesures indiquent que l'outil a une bonne cohérence interne (alpha 0,82). De plus, les résultats du « test-retest » effectué pour évaluer la fidélité temporelle montrent des corrélations significatives entre les deux temps de mesure et ce, pour les 17 items. Il est donc possible de dire que cette échelle d'empathie est un outil avec une bonne fidélité. En ce qui a trait à la validité, l'outil a montré une bonne validité convergente. Pour ce faire, ces différentes dimensions ont été corrélées à d'autres outils tel que l'*Index de Réactivité Interpersonnelle*, le *Questionnaire de Régulation Cognitive Émotionnelle* et l'*Échelle de Pleine Conscience, Attention et Conscience*. En conclusion, les résultats des tests indiquent que l'indice d'évaluation de l'empathie à 17 items est capable de générer des scores fiables et valides (Lietz et al., 2011).

3.4.4.2 *Mesure de la pensée critique*

La pensée critique est un concept défini par Sosu (2013) selon deux aspects : l'ouverture critique et la réflexion sceptique. D'abord, l'ouverture critique est relative au fait d'être ouvert aux nouvelles idées, critique dans l'évaluation de celles-ci et apte à modifier ses propres idées en fonction de nouvelles informations. Ensuite, la

réflexion sceptique est décrite comme la propension à apprendre de ses expériences et à remettre en question les évidences. Cette conceptualisation propose que les deux dimensions soient nécessaires pour qu'un individu ait une disposition envers la pensée critique (Sosu, 2013).

Dans le cadre de cette recherche, la pensée critique sera mesurée à l'aide de l'échelle de disposition à la pensée critique (*Critical Thinking Disposition Scale*) (Sosu, 2013). Cet outil de mesure évalue la présence de la pensée critique chez un individu selon les deux dimensions décrites précédemment. Ce questionnaire comprend 11 questions inscrites dans une échelle de Likert à 5 points allant de 1) tout à fait en désaccord à 5) tout à fait en accord. Des scores élevés pour les deux dimensions indiquent la présence d'une bonne capacité à faire preuve de pensée critique chez l'individu.

En ce qui concerne les résultats des analyses de validation de l'outil, les résultats des analyses exploratoires (*EFA*) et confirmatoires (*CFA*) indiquent que les 11 items ont une bonne validité de contenu et une bonne cohérence interne (alpha de Cronbach 0,81). En effet, les items sont, d'une part, significativement corrélés avec leurs deux dimensions respectives et, d'autre part, significativement corrélés entre eux. Les *CFA* ont aussi confirmé que l'ouverture critique et la réflexion sceptique représentaient deux dimensions uniques. Ces résultats soutiennent la cohérence interne du modèle à deux facteurs; l'instrument a discriminé avec succès les facteurs qui étaient théoriquement différents. De plus, les chercheurs ont démontré la fidélité de l'outil à l'aide de tests de comparatif intergroupes. Les résultats de ces analyses indiquent que les 11 items sont interprétés de manière similaire par les deux groupes. Ces résultats, supportent la fidélité et la validité de l'outil.

3.4.4.3 Mesure de l'exposition de soi

L'exposition de soi réfère au fait se s'ouvrir à une autre personne en exposant, par exemple, ses émotions profondes, ses faiblesses et ses vulnérabilités (Ladkin & Taylor, 2010b). Cette composante est aussi définie par Cozby (1973, p. 73 cité dans Wheelless et Grotz (1976)) comme « *n'importe quelle information à propos de soi qu'une personne A communique verbalement à une personne B* ». En d'autres mots, l'exposition de soi fait référence à tout message à propos de soi qu'une personne communique à une autre.

L'exposition de soi sera mesurée à l'aide de la dimension « *quantité* » de l'échelle d'exposition de soi (Wheelless & Grotz, 1976). Cette échelle est un outil de mesure de l'exposition de soi qui est composé de 6 dimensions. La dimension « intention de divulguer » évalue dans quelle mesure la personne qui s'expose le fait de façon consciente. La dimension « positif-négatif » évalue si la nature des propos divulgués est positive ou négative. La dimension « honnêteté et précision » évalue à quel point l'individu qui s'expose le fait honnêtement et précisément. La dimension « profondeur générale » évalue si la personne qui s'expose le fait de manière contrôlée. La dimension « pertinence du message » évalue si les propos divulgués sont pertinents dans le cadre de la discussion au cours de laquelle ils sont communiqués. Finalement, la dimension « *quantité* » évalue la fréquence et la durée des comportements d'exposition de soi. Cette dimension de l'outil a été choisie puisqu'elle est représentative de la définition de l'exposition de soi retenue dans le cadre de cette recherche et suffisante afin de mesurer la présence de cette variable. En effet, la définition de Cozby (1973, cité dans Wheelless et Grotz (1976)) explique que la nature du message ne doit pas nécessairement être considérée pour que celui-ci soit qualifié comme une forme d'exposition de soi. De plus, puisque l'objectif de la recherche est d'évaluer, d'une part si la présence de l'autre influence la variable « exposition de soi » et, d'autre part, si la variable « exposition de soi » est corrélée à

l'authenticité, il n'est pas nécessaire de la mesurer plus largement pour analyser ses relations avec les autres variables.

De manière plus spécifique, la dimension « *quantité* » évalue à la fois la fréquence et la durée des messages d'exposition au cours desquels l'individu choisit de s'exposer dans sa communication avec un autre individu. Cette dimension est mesurée à l'aide de quatre questions sur une échelle de Likert à 7 points allant de 1) tout à fait en désaccord à 7) tout à fait en accord. Des scores élevés indiquent une forte propension à l'exposition de soi.

Bien que ce questionnaire soit moins récent que les précédents, les résultats des analyses statistiques montrent des résultats positifs quant à la validité et à la fidélité de l'outil. D'abord, les analyses factorielles montrent une bonne validité de contenu ; les 18 items de l'échelle sont corrélés avec leurs dimensions respectives. Ensuite, les dimensions sont corrélées entre elles, ce qui indique une bonne cohérence interne. De plus, la fidélité de chaque dimension a été évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. La dimension « *quantité* » a obtenu un coefficient de 0,72. Comme mentionné précédemment, l'APA estime qu'un questionnaire est acceptable lorsque le coefficient alpha est supérieur à 0,7. Ceci dit, Wheelless et Grotz (1976) suggèrent que cet outil bénéficierait de certaines améliorations et de tests de validation supplémentaires avant d'être utilisé. Par contre, à notre connaissance, aucun autre outil plus récent ne mesure l'exposition de soi.

3.4.5 Questionnaire de recherche

Les questionnaires construits dans le cadre de cette recherche rassemblent tous les outils présentés précédemment. Les deux questionnaires, l'un utilisé pour le devis transversal (voir Annexe D), l'autre pour le devis longitudinal (voir Annexe E), sont presque identiques. La différence entre les deux questionnaires réside dans leur

présentation ; le questionnaire administré par l'entremise de la plateforme SurveyMonkey contenait des mesures pré et post pour la deuxième partie alors que le questionnaire papier n'en contenait pas puisqu'il était administré à deux reprises.

Les questionnaires sont tous deux divisés en quatre parties puis en 6 sections. La première partie contient la section 1 qui comprend 16 questions. Cette partie vise à mesurer la présence du LA à l'aide du questionnaire de leadership authentique. La deuxième partie, qui inclut les sections 2, 4 et 5, est constituée de 31 questions et vise à mesurer le développement de l'empathie, de la pensée critique et de l'exposition de soi. Pour ce faire, l'utilisation de trois outils est nécessaire : l'indice d'évaluation de l'empathie, l'échelle de disposition à la pensée critique et l'échelle d'exposition de soi. Comme mentionné précédemment, dans cette section le questionnaire en ligne contenait une mesure « pré » et une mesure « post ». Cette double mesure a été prise pour chaque item afin d'être en mesure d'évaluer, à postériori, la présence d'un changement et ce, sans avoir à utiliser deux temps de mesure réels. Ensuite, la troisième partie vise à mesurer l'authenticité. Cette partie contient la section 3 qui est constituée de 12 questions. Cette dernière variable sera évaluée à l'aide de l'échelle d'authenticité. Finalement, la quatrième partie des questionnaires vise à identifier certaines caractéristiques des répondants (variables de contrôle) et contient 5 questions à caractère démographiques.

CHAPITRE IV

LES RÉSULTATS

Le chapitre portant sur les résultats de la recherche contient différentes sections relatives aux statistiques. Selon Vallerand et Hess (2000),

les statistiques constituent un ensemble de techniques basées sur le postulat selon lequel il est possible de représenter la réalité sous forme numérique. Elles permettent à la fois la synthèse et la généralisation, ce qui peut être utile lorsque l'on veut prendre des décisions pour mieux connaître la réalité sur le plan théorique ou pour intervenir dans le but de modifier l'état des choses (p.327).

En d'autres mots, les statistiques permettent aux chercheurs de procéder à une « *analyse quantitative de la réalité* » (Vallerand & Hess, 2000, p.326) afin d'être en mesure d'analyser un phénomène et d'intervenir le plus adéquatement possible. Pour ce faire, les données recueillies seront d'abord analysées à l'aide de statistiques descriptives. Cette étape nous permettra de procéder à la synthèse des caractéristiques de notre échantillon (Fortin, 2010). Ensuite, les hypothèses de recherche seront vérifiées et les résultats des analyses statistiques seront présentés. Cette étape correspond à l'analyse inférentielle. L'analyse inférentielle nous permettra de vérifier la possibilité de généraliser nos résultats à la population (Fortin, 2010). Finalement, une discussion portera sur l'ensemble de ces sections ainsi que sur les objectifs de départ de cette recherche.

Validité et fidélité du questionnaire de recherche

Avant d'entreprendre les analyses statistiques, il est essentiel de vérifier la fidélité de notre instrument. Bien que les outils utilisés afin de construire notre questionnaire soient validés, leurs qualités psychométriques doivent être évaluées selon le contexte de leur utilisation (Fortin, 2010). Ceci dit, afin de déterminer l'échantillon qui sera utilisé pour les analyses subséquentes, les coefficients alpha des variables qui serviront aux analyses devront être mesurés à partir de chaque échantillon. Les tableaux suivants présentent donc les alphas de Cronbach pour chaque variable en fonction des trois échantillons, soit 12 (devis longitudinal), 48 (devis transversal) et 60 (fusion des deux collectes). Les dimensions de l'Authenticité, soit l'aliénation de soi, le mode de vie authentique et l'influence des autres, sont les seules dimensions à être analysées indépendamment de leur échelle globale. Ce choix s'appuie sur les objectifs de cette recherche. Selon la première hypothèse, ces dimensions spécifiques seraient corrélées avec une autre variable. Afin d'être en mesure de valider cette hypothèse, ces dimensions seront considérées indépendamment.

Tableau 4.1 : Alpha de Cronbach

Variable	alpha de Cronbach		
	12	48	60
Collecte de données	12	48	60
Leadership Authentique PRÉ	0,56	N/A	N/A
Leadership Authentique POST	0,83	0,74	0,76
Authenticité PRÉ	0,93	N/A	N/A
Authenticité POST	0,91	0,87	0,88
Exposition de soi PRÉ	0,86	0,85	0,85
Exposition de soi POST	0,61	0,84	0,81
Empathie PRÉ	0,18	0,72	0,70
Empathie POST	0,19	0,75	0,67
Pensée Critique PRÉ	0,64	0,81	0,79
Pensée Critique POST	0,79	0,76	0,77

Tableau 4.2 : Alpha de Cronbach des dimensions de l'authenticité

Variable Authenticité	alpha de Cronbach		
	12	48	60
Collecte de données			
Aliénation de soi PRÉ	0,85	N/A	N/A
Aliénation de soi POST	0,85	0,85	0,85
Mode de vie authentique PRÉ	0,69	N/A	N/A
Mode de vie authentique POST	0,71	0,69	0,71
Influence des autres PRÉ	0,83	N/A	N/A
Influence des autres POST	0,87	0,83	0,87

De manière générale, les tests de cohérence interne présentés dans les tableaux précédents indiquent des niveaux de fidélité satisfaisants pour les échantillons de 48 et de 60 participants. La mesure post de l'empathie dans l'échantillon de 60 participants est la seule variable où l'alpha est trop faible pour être acceptable. Rappelons que, selon l'APA, une dimension ou une variable peut être jugée comme étant satisfaisante lorsque le coefficient alpha de Cronbach est supérieur à 0,7. Ce résultat indique que cette échelle, dans le contexte où elle a été utilisée, soit avec cet échantillon et à ce moment précis, ne peut être considérée comme fidèle. Ensuite, en ce qui a trait à l'échantillon de 48 participants la mesure post du mode de vie authentique est la seule dimension où l'alpha est insatisfaisant. Finalement, pour ce qui est de l'échantillon de 12 participants, les résultats des analyses de fidélité montrent que quatre variables sur cinq soit le LA, l'exposition de soi, l'empathie et la pensée critique ainsi que la mesure pré du mode de vie authentique présentent des alphas insatisfaisants. Ces résultats peuvent s'expliquer notamment par la petite taille de l'échantillon qui rend l'utilisation des tests de cohérence hasardeuse. Ceci dit, ces résultats indiquent que ces outils d'évaluation n'ont pas une bonne cohérence interne dans le contexte où ils ont été utilisés, soit avec un nombre insuffisant de participant.

Conséquemment, cet échantillon ne sera pas considéré de manière indépendante dans les analyses suivantes. Par ailleurs, celui-ci sera intégré avec l'échantillon de 48 participants pour constituer l'échantillon de 60 participants qui sera retenu pour l'ensemble des analyses.

En effet, comme il est possible de le constater à la lecture des tableaux précédents, les résultats des analyses de cohérence interne des échantillons de 48 et de 60 participants sont semblables. Il n'est donc pas statistiquement intéressant de les conserver tous les deux à des fins d'analyse. Dans cet ordre d'idée, l'échantillon de 60 participants servira aux prochaines analyses. Cet échantillon a été choisi en fonction de sa taille. En effet, l'échantillon de 60 participant comprend le plus grand nombre de participants. Rappelons que, selon Cohen (1992), la taille de l'échantillon requise afin d'être en mesure de faire des inférences statistiques dans le cadre de cette étude, est de 50 participants. Ceci dit, l'échantillon de 60 participants sera utilisé pour l'ensemble des analyses subséquentes.

En terminant, il est intéressant de souligner l'incidence de l'intégration des échantillons de 12 et de 48 participants sur l'utilisation des mesures pré et post. Puisque les mesures de l'authenticité et du LA ont uniquement été prise après la participation au cours dans l'échantillon de 48 participants et donc, que nous n'avons pas de mesure « pré », les mesures « pré » de l'échantillon de 12 participants ne seront pas utilisées pour l'analyse de ces variables. En d'autres mots, il est possible de considérer que l'échantillon de 60 participants qui sera utilisé pour l'ensemble des analyses postérieures contient des mesures pré et post pour les variables exposition de soi, pensée critique et empathie alors qu'il ne contient que des mesures post pour les variable authenticité et LA.

4.1 LES ANALYSES STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Comme mentionné précédemment, l'analyse quantitative des données comprend deux types d'analyse : l'analyse descriptive et l'analyse inférentielle. Dans cette section, les données seront explorées à l'aide de l'analyse descriptive. Cette analyse s'intéresse principalement à trois caractéristiques de l'échantillon: la tendance centrale, la dispersion et la distribution (Vallerand & Hess, 2000). Plus spécifiquement, les mesures de tendance centrale sont des indices à propos de la distribution des données autour d'un point central. Les mesures de dispersion, quant à elles, représentent à quel point les données recueillies sont étalées. Celles-ci permettent donc au chercheur de calculer le degré de variation à l'intérieur de son échantillon. Finalement, les mesures de distribution servent au classement systématique des données. Ces mesures permettent notamment de connaître la plus petite et la plus grande valeur obtenues pour chaque dimension. Les analyses statistiques descriptives permettent donc au chercheur de décrire son échantillon et de connaître les principales caractéristiques des variables à l'étude ainsi que leur variabilité (Fortin, 2010). Pour ce faire, les définitions des techniques d'analyse descriptives utilisées pour chaque caractéristique seront présentées. Ensuite, les résultats de ces analyses seront décrits pour chacune des variables à l'étude.

Les mesures de tendance centrale

Dans le cadre de cette étude, les mesures de tendance centrale qui seront utilisées sont la moyenne et la médiane. En premier lieu, la moyenne est définie comme « *la mesure de tendance centrale qui correspond à la somme des valeurs des données, divisée par le nombre total de données* » (Fortin, 2010, p.491). Cette mesure tient compte de toutes les données de l'échantillon. La médiane, quant à elle, correspond systématiquement au point milieu. Cet indice statistique divise les données en deux

parties égales lorsque celles-ci sont ordonnées en ordre croissant (Vallerand & Hess, 2000).

Les mesures de dispersion

Comme mentionné précédemment, une mesure de dispersion représente « *l'indice du degré d'étalement des données qui rend compte de la variation des données [...]* » (Fortin, 2010, p.494). Pour évaluer cette caractéristique, l'écart type sera utilisé. L'écart type est un indice statistique qui représente la distance de chaque unité par rapport à la moyenne (Vallerand & Hess, 2000). L'écart type permet donc de connaître le degré d'homogénéité de la distribution de la variable dans l'échantillon (Fortin, 2010).

Les tableaux 4.3, 4.4 et 4.5 résument les analyses statistiques descriptives de tendance centrale et de dispersion de l'échantillon retenu.

Tableau 4.3 : Analyses descriptives des variables

Variable	Moyenne	Médiane	Écart type
Leadership Authentique	3,98	4,03	0,39
Authenticité	5,40	5,50	0,95
Aliénation de soi	5,53	6,00	1,32
Mode de vie authentique	5,40	5,50	0,68
Influence des autres	4,77	5,00	1,36
Exposition de soi PRÉ	3,89	3,75	1,53
Exposition de soi POST	3,60	3,75	1,17
Empathie PRÉ	3,62	3,62	0,39
Empathie POST	3,88	3,87	0,35
Pensée Critique PRÉ	3,91	3,86	0,50
Pensée Critique POST	4,28	4,27	0,39

Les mesures de distribution

La dernière caractéristique permettant de décrire les données de l'échantillon correspond à l'évaluation de leur distribution. Cette analyse statistique descriptive est particulièrement importante puisqu'elle informe le chercheur de la représentativité de son échantillon en fonction de la distribution des données. À ce propos, Howell (2009, p.68) explique que « [...] la raison de l'intérêt que l'on porte aux distributions en général réside dans le lien essentiel entre les distributions et les probabilités. Si l'on sait quelque chose à propos de la distribution d'évènements (ou de statistiques d'échantillons), on sait quelque chose de la probabilité de voir se produire l'un de ces évènements (ou statistiques) ». Cela dit, la plupart des variables étudiées en sciences humaines suivent généralement une courbe normale (Fortin, 2010). Conséquemment, il est communément accepté que, si l'ensemble des données représentant un phénomène étudié sur une population étaient disponibles, leur distribution respecterait la courbe normale (Howell, 2009). De ce fait, « l'application de certains tests statistiques, telle l'analyse de la variance, exige que la distribution des données se conforme à la loi normale » (Vallerand & Hess, 2000, p.332). L'évaluation de la distribution de l'échantillon est donc déterminante de la possibilité de généraliser les résultats à la population. Ainsi, cette étape est élémentaire à la poursuite des analyses subséquentes.

Afin de vérifier si la distribution de notre échantillon suit la loi normale deux analyses descriptives ont été menées. D'abord, la plus petite et la plus grande valeur obtenues pour chaque variable seront présentées, ensuite les indices d'asymétrie (*skewness*) et d'aplatissement (*kurtosis*) seront analysés en fonction de leur marge d'erreur standard. Ces deux indices permettent au chercheur d'évaluer la symétrie de la distribution : un indice positif élevé indique une asymétrie alors qu'un indice négatif indique un aplatissement (Howell, 2009). Plus les valeurs tendent vers zéro, plus la distribution se rapproche de la courbe normale. Les indices d'asymétrie et

d'aplatissement représentent la normalité lorsque le rapport entre ceux-ci et leur erreur standard se situe entre -2 et 2 (Howell, 2009). Les tableaux qui suivent présentent les analyses statistiques descriptives de la distribution. Comme il est possible de le constater, toutes les variables à l'étude suivent la loi normale de distribution à l'exception du LA et de l'aliénation de soi qui sont légèrement asymétrique. Puisque leur erreur standard ne s'éloigne pas trop de l'écart normalement accepté, ces variables seront tout de même considérées dans les analyses. Selon cette analyse, il est donc possible de considérer que la distribution des résultats de l'échantillon est représentative de celle de la population.

Tableau 4.4 : Analyse de la distribution des variables

Variable	Min.	Max.	Asymétrie (<i>skewness</i>)			Aplanissement (<i>kurtosis</i>)		
			Stat.	ES	$\frac{Stat}{Es}$	Stat.	ES	$\frac{Stat}{Es}$
Leadership Authentique	3,00	4,63	- 0,777	0,343	-2,26	0,037	0,674	0,05
Authenticité	3,00	6,83	- 0,570	- 0,343	1,66	- 0,145	0,674	- 0,21
Exposition de soi PRÉ	1,00	6,75	- 0,054	0,350	- 0,15	- 1,084	0,688	- 1,57
Exposition de soi POST	1,00	5,75	0,245	0,350	0,7	0,040	0,688	0,05
Empathie PRÉ	2,63	4,44	- 0,116	0,354	- 0,32	- 0,141	0,695	- 0,20
Empathie POST	3,13	4,69	- 0,051	0,354	- 0,14	- 0,348	0,695	- 0,50
Pensée critique PRÉ	2,55	5,00	- 0,036	0,354	- 0,10	- 0,239	0,695	- 0,34
Pensée critique POST	3,73	5,00	0,141	0,354	0,39	- 1,175	0,695	- 1,69

Note 1 : Es = Erreur standard

Note 2 : Les statistiques ont été calculées en fonction d'un intervalle de confiance de 95%

Tableau 4.5 : Analyse de la distribution des dimensions de l'authenticité

Variable	Min.	Max.	Asymétrie (<i>skewness</i>)			Aplanissement (<i>kurtosis</i>)		
			Stat.	ES	$\frac{Stat}{Es}$	Stat.	ES	$\frac{Stat}{Es}$
Aliénation de soi	2,00	7,00	- 0,951	0,343	- 2,77	0,105	0,674	0,15
Mode de vie authentique	4,00	7,00	- 0,554	- 0,343	1,61	0,592	0,674	0,87
Influence des autres	1,25	7,00	- 0,659	0,343	- 1,92	0,223	0,674	0,33

Note 1 : Es = Erreur standard

Note 2 : Les statistiques ont été calculées en fonction d'un intervalle de confiance de 95%

4.2 LES ANALYSES STATISTIQUES INFÉRENTIELLES

La statistique inférentielle permet au chercheur d'inférer la valeur d'une caractéristique d'un échantillon à une population (Vallerand & Hess, 2000). Ce type d'analyse peut être défini par des concepts tels que la probabilité et l'erreur d'échantillonnage. Fortin (2010, p.508-509) explique que la probabilité correspond au « *niveau de confiance envers la prédiction d'un évènement quelconque* » et que l'erreur d'échantillonnage est « *l'écart entre la valeur de la population et celle de l'échantillon* ». En d'autres mots, les analyses statistiques inférentielles visent à estimer le pourcentage de chance qu'un évènement anticipé se produise et la marge d'erreur de cette probabilité. Cela dit, rappelons que dans le cadre de cette étude, différentes décisions méthodologiques ne nous permettent pas de généraliser nos résultats à la population. Dans notre cas, les analyses inférentielles nous permettront de généraliser nos résultats aux caractéristiques des sujets de l'échantillon.

D'autre part, l'inférence statistique est utilisée afin de valider des hypothèses de recherche à l'aide du test d'hypothèse (Fortin, 2010). Selon Fortin (2010), un test d'hypothèse est une méthode qui permet au chercheur de faire un choix entre deux hypothèses, l'hypothèse nulle (H_0) et l'hypothèse de recherche (H_1). En effet,

« *l'inférence sert à vérifier des hypothèses au sujet des relations entre les variables ou des différences entre les groupes [...] les tests statistiques permettent de déterminer si les résultats obtenus confirment ou infirment les hypothèses* » (Fortin, 2010, p.514). Les tests d'inférences statistiques permettent donc au chercheur de vérifier la véracité des hypothèses de recherche sur la base du fait que les caractéristiques de l'échantillon sont représentatives de celle de la population. Ceci dit, afin d'être en mesure de déterminer les tests appropriés pour procéder au test d'hypothèse, il est nécessaire de considérer la question à laquelle on s'intéresse (Vallerand & Hess, 2000). En effet, « *l'analyse des données constitue l'une des étapes cruciales en recherche puisqu'elle permet de voir dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints* » (Vallerand & Hess, 2000, p.368-369). Ensuite, les tests statistiques pourront être choisis et effectués. Leurs résultats permettront aux chercheurs de confirmer leurs hypothèses en s'appuyant sur les prémices que « *la présence d'une signification statistique implique que l'hypothèse nulle a été rejetée et que les corrélations observées entre les variables ne sont pas dues au hasard* » (Fortin, 2010, p.539). Par la suite, ces résultats pourront être interprétés à l'aide de ces mêmes analyses statistiques en fonction de différents indicateurs, notamment la taille de l'effet. La taille, ou grandeur de l'effet, correspond à la mesure de l'ampleur réelle de la relation entre les variables (Vallerand & Hess, 2000). En effet, « *une différence peut être statistiquement significative mais être néanmoins très petite et pratiquement insignifiante* » (Vallerand & Hess, 2000, p.448). Cette mesure est donc utilisée afin de quantifier la relation lorsque celle-ci a été jugée statistiquement significative. Elle permet au chercheur d'analyser à quel point l'ampleur de ses découvertes est importante. Cohen (1992) propose différentes façons de calculer la taille de l'effet (le *d* et le *f* de Cohen). Selon cet auteur, la mesure la plus commune est celle de l'eta-carré partiel (η^2) (*partial eta squared*).

Finalement, Fortin (2010) explique que l'observation de la grandeur de l'effet varie en fonction de la taille de l'échantillon :

Quand l'effet est grand, c'est-à-dire lorsqu'il existe une grande différence entre les groupes, il est facile de la déceler [la taille de l'effet] et, dans ce cas, un échantillon de taille plus petite suffit. Si, au contraire, l'effet est petit, c'est-à-dire lorsqu'il existe une petite différence entre les groupes, il est plus difficile de la trouver et, dans ce cas, l'échantillon doit être de plus grande taille (p.243).

Ceci dit, puisque notre échantillon est assez restreint, il est possible que certains effets ne soient pas décelables.

4.2.1 Validation des hypothèses

Les paragraphes qui suivent présenteront chacune des hypothèses de recherche ainsi que les tests choisis pour y répondre. Les deux premières hypothèses avaient comme objectif d'évaluer la relation entre l'authenticité, les dimensions de l'authenticité et le modèle de LA à quatre composantes.

H₁ : L'authenticité, et ses trois sous-composantes (aliénation de soi, acceptation de l'influence des autres et mode de vie authentique) sont positivement corrélées au LA.

Afin de vérifier ces hypothèses, des analyses inférentielles ont été effectuées à l'aide du coefficient r de Pearson. Ce coefficient est utilisé afin de décrire le lien existant entre deux variables continues lorsque les données recueillies sont de niveau rapport/intervalle (Fortin, 2010; Vallerand & Hess, 2000). Il permet d'évaluer la force et la direction de la relation entre deux variables. En effet, « *l'une des façons de mettre en évidence la relation qui existe entre deux variables consiste à quantifier l'intensité de cette relation* » (Vallerand & Hess, 2000, p.336). La force du lien se situe sur une échelle allant de -1 à 1, plus le point défini par le coefficient se rapproche des extrémités, plus la relation entre les variables est importante (Howell, 2009). À ce propos, Fortin (2010, p. 502) spécifie que « *un coefficient de corrélation situé entre $\pm 0,70$ et $\pm 0,90$ peut être considéré comme élevé et un coefficient de $\pm 0,50$ à $\pm 0,70$, comme ayant une valeur moyenne* ». Pour ce qui est de la direction

de la relation, celle-ci est décrite en fonction du signe (+/-) qui précède le coefficient et qui indique la direction du changement. Si la corrélation est positive (+), cela signifie que la direction du changement est la même pour les deux variables en relation. Lorsque le coefficient est négatif (-), il indique que les deux variables évoluent simultanément vers des directions opposées (Vallerand & Hess, 2000). Dans les deux cas, une relation existe entre les variables. À l’opposé, une corrélation nulle exprimée par un coefficient dont la valeur se retrouve près de 0 représente une absence de relation (Vallerand & Hess, 2000). Howell (2009, p.245) explique que le coefficient de corrélation de Pearson peut donner une mesure de corrélation (ρ) imprécise lorsqu’il est calculé à partir d’un échantillon « *[la corrélation] constitue une estimation biaisée du coefficient de corrélation de la population, noté (ρ) rho* ». Cette erreur pourrait survenir lorsque le nombre d’observations de l’échantillon est trop petit. Howell (2009) propose d’utiliser le coefficient de corrélation ajusté (r_{adj}) qui tient compte de la taille de l’échantillon afin de corriger cette inexactitude quant à l’estimation du coefficient de la population. Finalement, pour ce type de test statistique, Cohen (1992) identifie qu’une corrélation de 0,1 a un effet de petite taille, 0,3 correspond à un effet de taille moyenne et 0,5 à un effet de grande taille.

Le tableau suivant présente les relations entre les variables à l’étude selon les corrélations r de Pearson et des r_{adj} . Les r_{adj} sont calculés uniquement pour les corrélations (r) statistiquement significatives. Puisque le coefficient r_{adj} considère la taille de l’échantillon, ses résultats sont légèrement plus bas que pour le coefficient r . Aussi, un coefficient r qui n’est pas statistiquement significatif ne le sera nécessairement pas davantage suite à une analyse de son coefficient r_{adj} . En ce sens, il n’est pas utile de calculer le r_{adj} lorsque le coefficient r n’est pas statistiquement significatif. Ces analyses vont nous permettre de valider la première hypothèse ainsi que les hypothèses deux, trois et quatre.

Tableau 4.6 : Vérification de la première hypothèse

Relations entre l'Authenticité, les dimensions de l'Authenticité et le Leadership Authentique			
Variable	<i>N</i>	LA (<i>r</i>)	LA (<i>r</i> _{adj})
Aliénation de soi	60	0,154	<i>n/a</i>
Mode de vie authentique	60	0,728**	0,723**
Influence des autres	60	0,333**	0,321**
Authenticité	60	0,384**	0,373**

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Comme il est possible de le constater à la lecture du tableau précédent, l'aliénation de soi est la seule variable à ne pas être corrélée au LA ($r(60) = 0,154$, n.s.). Ces résultats confirment partiellement H_1 .

Ensuite, les hypothèses deux, trois et quatre anticipaient des relations positives entre les trois composantes du modèle de développement du LA et l'authenticité :

H_2 : L'exposition de soi est positivement corrélée à l'authenticité.

H_3 : La pensée critique est positivement corrélée à l'authenticité.

H_4 : L'empathie est positivement corrélée à l'authenticité.

Pour être en mesure de valider ces hypothèses, des analyses corrélationnelles r de Pearson et r_{adj} ont aussi été effectuées. Le tableau 4.7 illustré à la page suivante présente les résultats de ces analyses.

Tableau 4.7 : Vérification des hypothèses deux, trois et quatre

Relations entre l'exposition de soi, l'empathie, la pensée critique et l'authenticité			
Variable	N	Authenticité (r)	Authenticité (r _{adj})
Exposition de soi PRÉ	59	- 0,057	n/a
Exposition de soi POST	59	- 0,177	n/a
Empathie PRÉ	59	0,410**	0,399
Empathie POST	58	0,347**	0,335
Pensée critique PRÉ	58	0,254	n/a
Pensée critique POST	57	0,446**	0,435

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

Les résultats présentés dans ce tableau indiquent la présence de corrélations positives statistiquement significatives entre les mesures d'empathie pré/post et d'authenticité ainsi qu'entre les mesures de pensée critique post et d'authenticité. Ceci nous permet de confirmer H₃ et H₄ qui postulaient la présence d'un lien entre ces variables. Par contre, les analyses n'ont pas permis de trouver de lien significatif entre les mesures d'exposition de soi et l'authenticité. H₂ est donc infirmée.

Finalement, les hypothèses cinq, six et sept avaient comme objectif d'évaluer l'influence de la participation à un cours orienté vers le développement personnel sur le développement de l'exposition de soi, de la pensée critique et de l'empathie :

H₅ : La participation à un cours orienté vers le développement personnel est corrélée positivement au développement de l'exposition de soi

H₆ : La participation à un cours orienté vers le développement personnel est corrélée positivement au développement de la pensée critique

H₇ : La participation à un cours orienté vers le développement personnel est corrélée positivement au développement de l'empathie

Pour vérifier ces hypothèses, un test *t* pour échantillons dépendants a été utilisé. Ce type de test peut être utilisé afin d'évaluer le comportement d'une variable lorsque celle-ci a été mesurée à deux reprises avec le même groupe ; « *en se fondant sur le fait que ce sont les mêmes personnes qui ont été évaluées à deux reprises, avant et après l'intervention (T₁ et T₂), le chercheur tente d'établir que la variable continue diffère au T₂* » (Fortin, 2010, p.523). En d'autres mots, le test *t*, mesuré à l'aide des mesure rétrospectives, nous permet d'analyser si les participants ont développé leur exposition de soi, leur pensée critique et leur empathie de façon statistiquement significative à la suite de leur cours.

Tableau 4.8 : Vérification des hypothèses cinq, six et sept

Influence de la relation à l'autre sur le développement des composantes				
Variable	<i>t</i>	dl	<i>p</i>	Taille de l'effet*
Paire 1 : Exposition de soi PRÉ et Exposition de soi POST	2,165	57	< 0,05	0,07
Paire 2 : Pensée Critique PRÉ et Pensée Critique POST	-7,400	57	< 0,001	0,49
Paire 3 : Empathie PRÉ et Empathie POST	-5,476	56	< 0,001	0,35

*La taille de l'effet a été calculée à partir de l'eta-carré partiel $df = 2 (N-1)$ ou 0,2 représente un petit effet, 0,5 un effet moyen et 0,8 un effet de grande taille (Cohen, 1992).

Dans les trois cas, les tests *t* se sont avérés statistiquement significatifs. Ces résultats signifient que les participants ont, en moyenne, diminué leur exposition de soi ($t(57) = 2,16, p < 0,05$) alors qu'ils ont augmenté leur pensée critique ($t(57) = -7,40, p < 0,01$) et leur empathie ($t(56) = -5,47, p < 0,01$) à la suite du cours. Il est donc possible d'infirmer H₅ et de confirmer H₆ et H₇.

4.3 DISCUSSION DES RÉSULTATS

Afin d'être en mesure de discuter et d'analyser les résultats présentés précédemment, il est nécessaire de rappeler les différents objectifs de cette recherche. En premier lieu, l'objectif était d'évaluer dans quelle mesure l'authenticité, telle que définie par Barrett-Lennard (1998), était liée au LA tel qu'il est conceptualisé dans le modèle du LA à quatre composantes (Walumbwa et al., 2008). Pour ce faire, nous avons évalué l'hypothèse 1. Le second objectif de la recherche était d'évaluer dans quelle mesure l'authenticité, telle que définie par Barrett-Lennard (1998) était liée aux composantes du modèle de développement du LA (Berkovich, 2014). Afin de déterminer si l'authenticité était liée à ce modèle, les hypothèses deux, trois et quatre ont été évaluées. Finalement, afin de déterminer l'apport de la relation à l'autre pour le développement des composantes, les hypothèses cinq, six et sept ont été évaluées. En résumé, sept hypothèses ont été testées afin de répondre aux objectifs de cette recherche. De ce nombre, quatre hypothèses ont été confirmées, une hypothèse a été confirmée partiellement et deux hypothèses ont été rejetées. Dans la section subséquente, nous discuterons d'abord des hypothèses confirmées et partiellement confirmée puis des hypothèses rejetées.

4.3.1 Validation des hypothèses

Hypothèses confirmées

Dans cette section, la discussion portera autour du fait que les hypothèses confirmées et partiellement confirmées sont cohérentes avec les postulats des théories, les modèles théoriques et les études empiriques présentées précédemment dans le cadre conceptuel. Une démarche inductive orientée vers l'analyse des résultats de cette étude en lien avec les conclusions d'autres études antérieures sera aussi effectuée.

D'abord, la première hypothèse postulait que l'authenticité, ainsi que ses trois dimensions, soit l'aliénation de soi, l'influence des autres et le mode de vie authentique, seraient positivement corrélées au LA. Les résultats des analyses montrent que, tel qu'anticipé, l'authenticité, l'influence des autres et le mode de vie authentique sont positivement corrélés au LA. Par contre, les corrélations ne sont pas significatives en ce qui a trait à la dimension aliénation de soi. Ceci dit, les corrélations positives entre l'authenticité ainsi que deux de ses dimensions avec le LA corroborent partiellement le postulat de Walumbwa et al. (2008) selon lequel l'authenticité serait liée au LA. Le lien entre l'influence de l'autre et le LA soutient les propos de Gardner et al. (2005) concernant la notion d'influence des collaborateurs comme antécédent au LA. Selon ces auteurs, le développement du LA est notamment influencé par le climat organisationnel qui est lui-même modulé par les collaborateurs. De plus, les résultats de H₁ soutenant le lien entre le LA et le mode de vie authentique (l'individu vit en accord avec ses valeurs et ses croyances), vont dans le même sens que le modèle théorique de Shamir et Eilam (2005). En effet, selon ces auteurs, le LA se développe conjointement avec l'identité de leader comme élément central du concept de soi dans lequel le leader authentique se perçoit comme un leader et adopte ce rôle à tout moment. En résumé, les résultats des analyses relatives à la première hypothèse sont cohérents avec les suggestions de Gardner et al. (2005) ainsi qu'avec celles de Shamir et Eilam (2005).

Toutefois, considérant que selon Barrett-Lennard (1998) l'authenticité est composée de trois aspects et que l'un de ces trois aspects, soit l'aliénation de soi, ne soit pas lié au LA, il n'est pas possible de dire que l'authenticité, dans sa forme complète, soit liée au LA tel qu'il est conceptualisé dans le modèle de Walumbwa et al. (2008). En effet, selon le modèle de Barrett-Lennard (1998) l'authenticité impliquerait une part de « *mode de vie authentique* » et d'« *influence de l'autre* » mais aussi une part d'« *aliénation de soi* ». Rappelons que la dimension aliénation de soi est relative au fait que l'individu soit conscient de la part de soi avec laquelle il est en

contradiction (expérience réelle versus conscience de celle-ci). Rappelons aussi que la prise de conscience de cette part de soi serait nécessaire au développement de l'authenticité puisqu'elle permettrait à l'individu de reconnaître les aspects de son identité qui lui échappent et donc, d'avoir une emprise sur ceux-ci (Barrett-Lennard, 1998). Ceci dit, le résultat de H_1 , selon lequel l'aliénation de soi ne serait pas liée avec le LA, suppose que le leader authentique, tel que défini dans le modèle à quatre composantes, pourrait être inconscient de cette partie de lui-même. Ce résultat est cohérent avec les propos de Algera et Lips-Wiersma (2012), Berkovich (2014) et Lawler et Ashman (2012) qui proposent que l'authenticité, telle que conceptualisée dans le modèle de LA de Walumbwa et al. (2008), n'est pas entièrement représentative de l'authenticité telle qu'elle est définie par Barrett-Lennard (1998). De plus, ce résultat amène des réflexions intéressantes liées aux mécanismes qui pourraient entraver l'accès à la prise de conscience de cette partie de soi. Tout d'abord, l'absence de corrélation entre le LA et l'aliénation de soi est cohérente avec les résultats de l'étude de Tate (2008). Les résultats de l'étude de Tate (2008) montrent qu'un leader authentique serait davantage porté vers un niveau d'auto-surveillance faible. Rappelons que, selon Ilies et al. (2005) l'auto-surveillance serait une forme de vigilance active qui permettrait au leader de réguler son comportement afin d'agir conformément aux attentes perçues de la part de l'environnement social. Compte tenu du résultat de H_1 , il est possible de croire qu'un leader avec un niveau d'auto-surveillance faible pourrait être peu attentif à soi et aux autres ce qui expliquerait son absence de prise de conscience par rapport à l'aliénation de soi.

D'autre part une nuance importante relative aux enjeux de mesure est à apporter dans l'interprétation de ce résultat. Considérant le fait que l'évaluation de l'aliénation de soi soit relative à la prise de conscience de cette partie de soi et sachant que l'outil de Wood et al. (2008) mesure uniquement la *présence* de cette variable, il est difficile de qualifier objectivement ce résultat. Suivant cette réflexion, la présence de la variable aliénation de soi, dans le contexte où elle est mesurée à l'aide de l'outil de Wood et al.

(2008) ne signifierait pas nécessairement que la personne soit moins authentique. En effet, une personne qui développe sa conscience d'elle-même, comme cela peut être le cas dans le cadre des cours à l'étude, pourrait, suite à cette prise de conscience, réaliser qu'elle se connaît finalement peu et ce bien que cette prise de conscience participe au fait qu'elle se connaisse mieux que la majorité des gens. À l'inverse, une personne pourrait croire qu'elle se connaît bien et qu'elle n'est pas aliénée alors qu'elle est inconsciente des parties d'elle-même qu'elle ne connaît pas. Suivant cette logique, il semble difficile de savoir si une personne est aliénée suite à une prise de conscience visant à limiter cette part d'aliénation ou simplement parce qu'elle se connaît effectivement peu. Ces réflexions corroborent les propos de Algera et Lips-Wiersma (2012) et Guignon et Pereboom (2001) quant à la nécessité de la prise de conscience de l'aliénation de soi dans le développement de l'authenticité et relativise l'interprétation de H_1 . Cette mise en lumière soulève un questionnement millénaire mis de l'avant par Socrate 400 ans av. J.-C. en lien avec la sagesse et la conscience de soi. En effet, cette analyse amène des réflexions intéressantes ; quel est l'individu le plus aliéné, celui qui sait qu'il ne sait pas ou celui qui pense savoir alors qu'il ne sait pas ?

"Je suis plus savant que cet homme-là. En effet, il est à craindre que nous ne sachions ni l'un ni l'autre rien qui vaille la peine, mais tandis que, lui, il s'imagine qu'il sait quelque chose alors qu'il ne sait rien, moi qui effectivement ne sais rien, je ne vais pas m'imaginer que je sais quelque chose. En tout cas, j'ai l'impression d'être plus savant que lui en ceci qui représente peu de chose : je ne m'imagine même pas savoir ce que je ne sais pas. " (Platon, Apologie de Socrate).

Cette réflexion va dans le même sens que les propos d'Algera et Lips-Wiersma (2012) et de Petriglieri et Stein (2012) selon lesquels les leaders pourraient avoir tendance à façonner leurs conceptions de soi, de manière inconsciente, afin de développer ou de soutenir un rôle socialement valorisé et désiré. Un leader peu attentif à lui-même et aux autres pourrait être influencé par le biais de l'identification

projective et croire que ses comportements reflètent ses véritables valeurs, émotions et dispositions alors que ce n'est pas le cas. Ce mécanisme pourrait contribuer à entraver la conscience de soi du leader et expliquer l'absence de lien entre l'aliénation de soi et le LA.

L'ensemble de cette analyse met en lumière l'importance de la conscience de soi dans le concept d'authenticité. La recherche d'Hodgin et Knee (2002) amène des pistes de réflexion qui permettent d'approfondir la discussion à ce sujet. Ceux-ci suggèrent de multiples parallèles entre l'authenticité, la présence attentive (*mindfulness*) et la motivation autodéterminée. Ces auteurs proposent notamment que les individus motivés de manière autodéterminée auraient tendance à « *rechercher constamment, consciemment et ouvertement les différentes expériences et auront la volonté de percevoir l'expérience vécue avec précision, sans distorsion et sans évitement* » (Hodgin & Knee, 2002, p.88, traduction libre). Dans le même ordre d'idée, l'absence de lien entre l'aliénation de soi et le LA pourrait être analysé à l'aide du concept de présence attentive. La présence attentive est définie comme « *la prise de conscience qui émerge à travers l'attention qu'une personne porte à son expérience (interne et externe), tel qu'elle se déploie dans l'instant présent et ce, sans jugement* » (Kabat-Zinn, 2006, p.145, traduction libre). Ces auteurs expliquent que la présence attentive permettrait aux individus de mettre de côté leurs filtres personnels afin d'établir un contact direct avec leur expérience. De manière plus spécifique, l'étude de Baron (sous presse) propose que la présence attentive pourrait permettre aux leaders de réfléchir et d'interagir d'une manière moins automatique et plus flexible. Par l'intégration de la conscience de l'expérience interne et externe, du contexte présent et dynamique ainsi que du non-jugement, la pratique de la présence attentive pourrait rendre la prise de conscience de l'aliénation de soi et le développement de l'authenticité possible. En terminant, ce résultat corrobore l'intérêt porté envers une meilleure compréhension de l'intégration de l'authenticité dans le concept de LA tel qu'il est utilisé par les auteurs qui adoptent la perspective psychologique. Le fait de

mieux comprendre les aspects qui constituent l'authenticité versus les aspects qui constituent le LA pourrait permettre d'orienter les futures recherches vers l'analyse des mécanismes qui interfèrent avec la possibilité d'être réellement authentique en tant que leader et, conséquemment, de répondre aux objectifs initiaux de la recherche sur le LA relatif au besoin de leaders éthiques et moraux qui, par leur connaissance d'eux-mêmes, font preuve de savoir-être et inspirent la confiance.

Ensuite, les résultats relatifs aux hypothèses trois (*La pensée critique est positivement corrélée à l'authenticité*) et quatre (*L'empathie est positivement corrélée à l'authenticité*) offrent un soutien au postulat selon lequel les composantes étudiées du modèle de Berkovich (2014) seraient effectivement liées à l'authenticité. Effectivement, selon le modèle théorique de cet auteur, la pensée critique et l'empathie, pourraient stimuler les comportements authentiques de la part du leader. En étant apte à reconnaître l'expérience émotionnelle de l'autre, en étant critique et ouvert aux nouvelles idées, le leader serait en mesure d'être davantage authentique (Berkovich, 2014). De plus, ces résultats soutiennent les propos de Walumbwa et al. (2008) concernant la pensée critique et de Eisenberg, Eggum et Giunta (2010) concernant l'empathie. Plus précisément, les résultats relatifs à l'hypothèse trois appuient la proposition de Walumbwa et al. (2008) selon laquelle la pensée critique serait une composante importante associée à la conscience de soi qui serait essentielle au développement du LA. Quant aux résultats des analyses de l'hypothèse quatre, ceux-ci sont cohérents avec les résultats de l'étude de Eisenberg, Eggum et Giunta (2010) qui indiquent que l'empathie est associée au processus d'analyse qui permet à l'individu de poser une action consciente. En confirmant un lien entre l'empathie et l'authenticité, notre étude conforte la position que supportent différents auteurs selon laquelle l'empathie et l'authenticité pourraient se développer, notamment, par la prise de conscience de ses émotions et de ses cognitions (Barrett-Lennard, 1998; Motschnig-Pitrik & Barrett-Lennard, 2009).

Finalement, les résultats des hypothèses six et sept relatives à l'influence de la participation à un cours orienté vers le développement personnel sur le développement de la pensée critique et de l'empathie, sont cohérents avec le modèle théorique proposé par Berkovich (2014). En effet, rappelons que selon cet auteur, l'accès à la connaissance de soi, possible par l'interaction avec l'autre, pourrait être liée au développement de l'exposition de soi, l'ouverture d'esprit, l'empathie, la bienveillance, le respect, la pensée critique, le contact et la mutualité. Ces résultats soutiennent les postulats d'Ashman et Lawler (2008) et d'Algera et Lips-Wiersma, (2012) qui expliquent qu'une meilleure conscience de soi, possible par le biais de la relation à l'autre, pourrait permettre au leader de développer des compétences et des habiletés personnelles lorsqu'il les juge importantes pour lui. De plus, ces résultats vont dans le même sens que les conclusions proposées par DeRue et Wellman (2009) concernant le rôle de l'expérience dans le processus de développement des leaders. De la même manière que les rétroactions contribuent au processus d'apprentissage, la participation à un cours orienté vers le développement dans lequel les étudiants auraient eu accès à des rétroactions de la part de leurs pairs, aurait permis le développement de la pensée critique et de l'empathie. Finalement les résultats des hypothèses six et sept sont cohérents avec l'étude de Baron (sous presse) concernant la présence attentive, l'authenticité et les méthodes d'apprentissage dans l'action. De manière plus spécifique, ces auteurs expliquent que la participation à un programme de développement du leadership basé sur des principes d'apprentissage dans l'action, serait positivement associée au développement du LA. En effet, l'interaction de plusieurs événements qui favorisent l'acquisition de nouvelles connaissances sur la façon dont les participants interagissent avec leur environnement en tant qu'êtres humains et leaders, pourrait permettre à ces participants de développer leur capacité à s'observer par l'entremise de leurs interactions avec les autres (Baron, sous presse). De ce fait, ceux-ci pourraient expérimenter de nouvelles façons d'être et d'agir en modulant, dans le moment présent, les attitudes et les comportements qu'ils souhaitent changer. En résumé, les résultats des hypothèses six et sept confirmant la

présence d'un lien entre la participation à l'un ou l'autre des deux cours orientés vers le développement et le développement de la pensée critique et de l'empathie vont dans le même sens que les résultats de DeRue et Wellman (2009) ainsi que ceux de Baron (sous presse) relatifs aux méthodes d'apprentissage dans l'action.

Hypothèses rejetées

Les deux hypothèses rejetées sont les hypothèses deux et six. L'hypothèse deux postulait que l'exposition de soi était liée à l'authenticité alors que l'hypothèse six postulait que la relation à l'autre influencerait le développement de l'exposition de soi. Comme ces deux hypothèses (H_2 et H_6) sont liées à la variable « *exposition de soi* », une des explications possibles du rejet de ces hypothèses serait liée au fait que cette variable n'était pas bien représentée. En effet, comme nous l'avons mentionné dans la section dédiée à la mesure de l'exposition de soi (voir section 3.4.4.3), les auteurs de ce questionnaire suggéraient que cet outil pourrait bénéficier de certaines améliorations et de tests de validation additionnels avant d'être utilisé (Wheless & Grotz, 1976). Concernant l'hypothèse deux, une explication relative au rejet de cette hypothèse serait relative au choix de la section du questionnaire d'évaluation de la variable exposition de soi. Tout d'abord, rappelons que, selon Ladkin et Taylor (2010), l'exposition de soi serait liée au développement du LA puisque la manière de s'exposer à l'autre, en exprimant adéquatement une émotions, pourrait influencer la perception d'authenticité que les collaborateurs entretiendraient envers le leader. Par ailleurs, nous avons choisi d'évaluer l'exposition de soi à l'aide de la dimension « *quantité* » qui mesurait la fréquence et la durée des comportements d'exposition de soi. Cette dimension de l'échelle d'exposition de soi a été retenue en considérant les propos de Cozby (1973, cité dans Wheless et Grotz (1976)). Cet auteur mentionne que la nature du message d'exposition, ne devait pas nécessairement être considérée pour qu'un message soit jugé comme une forme d'exposition de soi. En d'autres mots, selon cet auteur, le contenu d'une communication entre deux personnes ne doit pas

nécessairement être personnel ou émotif pour que la communication soit considérée comme une forme d'exposition de soi. Il semble donc y avoir confusion à ce sujet. D'une part, Cozby (1973, cité dans Wheelless et Grotz (1976)) propose que la nature du message d'exposition n'ait pas d'importance, d'autre part, Ladkin et Taylor (2010) décrivent l'exposition de soi comme « la *manière* de s'exposer à l'autre ». Ceci dit, considérant le rejet de l'hypothèse deux, il est possible d'envisager que la mesure de la nature du message d'exposition, aurait pu être nécessaire afin d'évaluer cette variable d'une manière plus représentative. Dans le même ordre d'idée, la corrélation négative observée entre l'exposition de soi et l'authenticité pourrait être analysée à l'aide du contexte de cette étude. Rappelons que les cours *DCM7161* et *ORH8411* étaient orientés principalement vers le développement personnel. Dans ce cadre, les étudiants devaient échanger en groupe à propos de sujets qui pouvaient être délicats et confrontants. Il est possible de croire que, dans ce contexte précis, les étudiants qui prenaient le plus souvent la parole et donc, qui s'exposaient le plus étaient aussi ceux qui vivaient le plus de questionnement quant à leur développement. Considérant que la première étape vers le développement de l'authenticité est la prise de conscience de l'aliénation de soi, il est possible d'expliquer la corrélation négative observée entre l'exposition de soi et l'authenticité par le fait que les étudiants qui s'exposaient le plus étaient probablement ceux qui vivaient le plus de contradiction par rapport à ce qu'ils croyaient connaître d'eux-mêmes.

La sixième hypothèse postulait que la relation à l'autre influencerait le développement de l'exposition de soi. Par ailleurs les résultats, bien que non significatifs, se sont avérés contraires à l'hypothèse. Il semble effectivement que la variable « exposition de soi » ait, de manière générale, légèrement diminué à la suite de la participation au cours orienté vers le développement personnel. Pour ce qui est de l'échantillon de 12 participants, ces résultats pourraient s'expliquer par le fait que les étudiants croyaient être des personnes qui s'exposaient avant de l'avoir expérimenté en groupe pour réaliser par la suite qu'ils s'exposaient moins qu'ils ne

l'avaient cru. À ce sujet, Golembiewski, Billingsley, et Yeager (1976) expliquent qu'un changement dans la manière de définir un concept pourrait survenir à la suite d'une nouvelle expérience. En d'autres mots, à la suite de leur participation aux activités interactives relationnelles expérimentées lors de leur cours, les étudiants pourraient avoir redéfini leur façon de conceptualiser l'exposition de soi et donc avoir évalué différemment l'exposition qu'ils s'attribuent. Ce changement que Golembiewski, Billingsley, et Yeager (1976) identifient comme « gamma » pourrait expliquer les résultats relatifs à la diminution de la variable exposition de soi survenue à la suite du cours.

Finalement, il est possible que ces hypothèses n'aient pas été confirmées à cause de la petite taille de l'échantillon, ce qui ne nous permettait pas d'observer un effet lorsque celui-ci était petit (Cohen, 1992). Ceci dit, les considérations d'ordre méthodologique qui limitent la portée des résultats de l'étude seront plus largement expliquées dans la section suivante.

4.3.2 Limites de l'étude

Certaines limites présentes dans cette recherche sont susceptibles de réduire la qualité des données ainsi que la validité des analyses et des conclusions. En premier lieu, il est possible de dire que la petite taille de l'échantillon diminue la puissance statistique de l'étude (Fortin, 2010). Selon Fortin (2010, p.241) « *dans la vérification d'hypothèses, quand la puissance du test est faible, le risque de se tromper, c'est-à-dire de commettre une erreur de type II, rejeter l'hypothèse nulle alors qu'elle est fausse, est élevé* ». En d'autres termes, la taille de notre échantillon pourrait être une limite susceptible d'influencer notre capacité à déceler des relations statistiquement significatives entre les variables.

Une deuxième limite importante est relative à l'absence de groupe contrôle. Dans le cadre de cette étude, le contexte de développement personnel en relation à l'autre a été mesuré par le choix des participants ayant suivi un cours dans ce domaine. Sur la base de ce choix d'échantillon, nous avons inféré, par leur appartenance au groupe, la présence d'une variable indépendante, soit : la relation à l'autre. Par contre, nous n'avons pas passé le questionnaire à un groupe contrôle qui n'avait pas suivi le cours. Cette mesure de « prudence » nous aurait permis d'observer un comparatif et, en cas de différence entre les deux groupes, de confirmer ou d'infirmer l'action de la variable indépendante sur les autres variables. Sans cette mesure de contrôle, il est difficile d'affirmer avec certitude que les changements observés sur les variables, selon les deux temps de mesure, ne soient pas simplement liés au passage du temps (Howell, 2009).

La troisième limite concerne l'utilisation de plus d'une situation de mesure pour certaines variables. Selon Vallerand et Hess (2000), le fait de poser les mêmes questions plus d'une fois aux participants pourrait avoir un effet négatif sur la qualité de leurs réponses « [...] les participants voulant paraître constants, peuvent être tentés de répondre la même chose chaque fois; de même, voulant coopérer avec le chercheur (ou s'y opposer), ils peuvent opter pour répondre dans le sens attendu (ou contraire). Cette limite pourrait présenter une menace à la validité interne de l'étude en influençant la qualité des données recueillies par les mesures pré/post.

Dans le même ordre d'idée, la quatrième limite est aussi relative à la méthodologie et concerne l'utilisation d'analyses rétrospectives. En effet, ce type de devis est contesté du fait qu'il puisse engendrer différents biais tel que le biais de rappel ou le biais cognitif (Howell, 2009). Le biais de rappel provient du décalage temporel entre l'évènement et sa mesure qui pourrait engendrer des incertitudes et des ambiguïtés chez les participants alors que le biais cognitif est relatif à l'interprétation favorable d'un évènement après une intervention (Howell, 2009). En d'autres termes, les

données obtenues à l'aide de questions rétrospectives pourraient être biaisées du fait de la mémoire des participants et de leur désir de croire qu'ils se sont améliorés. De manière plus spécifique, dans le contexte de cette recherche, le biais cognitif pourrait être expliqué par l'engagement des étudiants par rapport à leur cours. Le fait d'avoir investi du temps dans celui-ci leur donne envie de croire qu'il leur a servi et qu'ils se sont améliorés. Cette croyance leur permet de ne pas vivre de dissonance cognitive. Par ailleurs, celle-ci pourrait influencer leur interprétation de la réalité et biaiser leurs réponses. En ce sens, la mesure rétrospective représente une limite puisque les résultats qu'elle génère pourraient être biaisés. En contrepartie, les devis pré-post traditionnels, tel que dans le cas de notre échantillon de 12 participants, peuvent être associés à des changements dans la manière de percevoir un concept suite à une nouvelle expérience (Golembiewski et al., 1976). Ce changement, identifié comme « gamma » par Golembiewski, Billingsley, et Yeager (1976), pourrait présenter une limite lors de l'utilisation de devis longitudinal classique.

Finalement, la dernière limite concerne de manque d'exhaustivité des analyses sur le plan théorique, particulièrement en ce qui a trait au modèle de Berkovich (2014). Un des objectifs de l'étude était l'exploration de l'authenticité et du LA selon la perspective existentialiste. Pour ce faire, le modèle de Berkovich (2014) a été choisi. Par la suite, certains éléments de ce modèle ont été sélectionnés afin de le représenter. Comme mentionné précédemment, la mesure de la relation à l'autre a été inférée à l'aide du contexte dans lequel l'échantillon a été choisi. Quant à la mesure des huit composantes, celle-ci a été effectuée à l'aide des trois composantes sélectionnées à titre de représentantes. Ces deux procédures présentent des limites qui ont été exposées précédemment. Ceci dit, dans son modèle, Berkovich (2014) propose aussi que l'interaction entre les composantes influence leur développement et donc le développement du LA. Par ailleurs, cette proposition n'a pas été explorée dans le cadre de cette recherche. En effet, il était impossible de tester les liens entre les composantes puisque uniquement trois d'entre elles étaient évaluées. Le modèle de

Berkovich (2014) a donc été partiellement mesuré, ce qui pose une limite quant à la validité des liens inférés en fonction de celui-ci.

CONCLUSION

5.1 RÉSUMÉ ET CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE

Afin de conclure cette recherche, il semble pertinent de rappeler brièvement les diverses raisons qui sous-tendent l'objet et l'orientation de ce mémoire. Historiquement, l'augmentation et le développement des connaissances sur le leadership puis les changements contextuels récents ont influencé l'intérêt porté envers l'éthique et l'authenticité en contexte organisationnel (Dinh et al., 2014). De ce fait, la littérature portant sur le LA ainsi que l'analyse de ses antécédents et mode de développement a rapidement augmenté (Dinh et al., 2014). Cependant, au cours des dernières années, certains chercheurs ont noté une incohérence entre le concept de leadership authentique et celui d'authenticité sur lequel il a pris appui.

Face à ce débat conceptuel, nous avons décidé d'orienter ce mémoire vers l'exploration des perspectives qui l'animent. Afin de clarifier l'intégration du concept d'authenticité à celui du LA et d'analyser comment les études antérieures ont contribué à notre compréhension de ces concepts, deux objectifs principaux ont été formulés: 1) évaluer les convergences et les divergences entre la perspective psychologique et la perspective existentialiste concernant le lien entre l'authenticité et le LA et 2) évaluer l'apport de la perspective existentialiste, notamment en ce qui concerne la possibilité d'influence de la relation à l'autre, sur le développement du LA. À partir de ces deux objectifs principaux, trois objectifs spécifiques ont été formulés. Premièrement, afin d'étudier l'intégration du concept d'authenticité à celui du LA selon la perspective psychologique, le premier objectif spécifique consistait à évaluer dans quelle mesure l'authenticité était liée au LA tel que celui-ci est conceptualisé dans le modèle du LA de Walumbwa et al. (2008). Deuxièmement, afin d'étudier l'intégration du concept d'authenticité à celui du LA selon la perspective

existentialiste, le deuxième objectif spécifique consistait à évaluer dans quelle mesure l'authenticité était liée au LA tel que celui-ci est conceptualisé dans le modèle de développement du LA de Berkovich (2014). Troisièmement, afin d'étudier l'apport de la perspective existentialiste au développement du LA, le troisième objectif spécifique consistait à évaluer dans quelle mesure la relation à l'autre, opérationnalisée comme la participation à un cours orienté vers le développement personnel, influence effectivement le développement des composantes du modèle de développement du LA de Berkovich (2014) soit l'exposition de soi, la pensée critique et l'empathie.

Les résultats de nos analyses nous ont permis de répondre à ces objectifs spécifiques. D'abord, en ce qui a trait au lien entre l'authenticité et le LA tel que celui-ci est conceptualisé dans le modèle du LA à quatre composantes, les résultats indiquent que le LA est corrélé significativement avec l'authenticité ainsi que deux de ses composantes, soit l'influence de l'autre et le mode de vie authentique. Par ailleurs, la troisième composante de l'authenticité, l'aliénation de soi, n'est pas significativement corrélée au LA. Ces résultats indiquent que l'authenticité n'est pas entièrement représentée dans le concept de LA tel qu'il est élaboré selon la perspective psychologique. Ensuite, en ce qui a trait au lien entre l'authenticité et le LA tel que celui-ci est conceptualisé dans le modèle de développement du LA, les résultats indiquent que deux des trois composantes choisies à titre de représentantes du modèle de Berkovich sont corrélées significativement avec l'authenticité. Ces résultats suggèrent que le modèle utilisé afin de représenter la perspective existentialiste est partiellement lié à l'authenticité. Finalement, en ce qui concerne le lien entre la relation à l'autre et le développement des composantes, les résultats indiquent que la participation à un cours orienté vers le développement personnel est significativement corrélée avec le développement de la pensée critique et de l'empathie, mais pas avec le développement de l'exposition de soi.

Cette recherche contribue à la progression des connaissances sur l'authenticité et le LA notamment en offrant une comparaison des différentes perspectives par rapport au lien que celles-ci proposent entre ces concepts. De manière plus spécifique, les résultats de cette recherche contribuent au développement des connaissances théoriques en offrant une réflexion sur l'intégration du concept d'authenticité à celui du LA, sur l'influence des études antérieures par rapport à notre compréhension de ces concepts et sur l'apport d'une nouvelle perspective pour le développement de l'authenticité et du LA. Cette étude nous a permis de réaliser que le modèle de LA élaboré sous l'angle de la perspective psychologique ainsi que le modèle de LA élaboré sous l'angle de la perspective existentialiste ont des caractéristiques communes et sont tous deux liés à l'authenticité. Par ailleurs, cette étude nous a aussi permis de constater d'une part, que le modèle de LA à quatre composantes n'était pas lié à toutes les composantes de l'authenticité et que d'autre part, la relation à l'autre, dans un contexte de participation à un cours orienté vers le développement de soi, est liée au développement d'habiletés personnelles. Considérant que les chercheurs qui orientent leurs recherches sur l'authenticité et le LA sous l'angle de la perspective existentialiste proposent différentes pistes de réflexions liées à ces résultats, l'utilité de cette étude pour la recherche sur le LA résiderait donc aussi dans le fait de mieux comprendre certains enjeux que la perspective existentialiste aborde.

Ceci dit, les résultats de cette recherche contribuent aussi à l'avancement des connaissances sur le plan pratique. Tout d'abord, en ce qui a trait à l'aspect relatif à l'aliénation de soi (prise de conscience de la part de soi qui est aliénée ou inauthentique), les résultats de cette recherche contribuent à l'enrichissement des connaissances en intégrant ce concept comme étant nécessaire au développement positif de soi. En effet, l'aliénation de soi ou l'inauthenticité peut être réfléchie et intégrée sous un angle positif et ce, tant pour l'individu qui évolue dans un contexte organisationnel que pour l'organisation. Pour l'individu, le fait de se confronter à son inauthenticité pourrait lui permettre de se développer en tant qu'être humain

différencié et intégré parmi les autres membres de l'organisation (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Les résultats de cette étude font écho à ceux obtenus par Ryan, LaGuardia et Rawsthorne (2005) qui montrent que l'authenticité est liée à une diminution des symptômes anxieux et dépressifs ainsi qu'à une augmentation de la vitalité. Cette prise de conscience lucide par rapport à soi pourrait permettre à l'individu de trouver un sens à sa vie et à son travail notamment puisqu'il serait conscient de ses limites et donc en mesure de les confronter.

Pour ce qui est de l'organisation, la reconnaissance du fait que l'inauthenticité soit inévitable tant sur le plan individuel qu'organisationnel pourrait permettre une réflexion collective ainsi que le développement d'un climat de travail orienté vers l'éthique. En reconnaissant ces propres limites et en confrontant son inauthenticité, l'organisation pourrait être en mesure d'établir une plus grande cohérence entre ses besoins, ses valeurs et ses principes et ainsi, agir à titre d'exemple. De plus, en faisant preuve de cohérence, notamment vis-à-vis de ses membres, l'organisation serait en mesure de susciter le sens au travail, en opposition au sentiment d'inutilité généré par une fausse image de perfection (Algera & Lips-Wiersma, 2012). À ce sujet, Algera et Lips-Wiersma (2012) proposent que cette prise de conscience pourrait amener les organisations à reconnaître l'importance de considérer les aspirations des individus qui y travaillent:

Maintenant que les organisations semblent reconnaître l'importance de significations collectives et de principes acceptés par la majorité, il serait important que celles-ci comprennent comment ces significations et ces principes peuvent être développés afin de prendre en considération que les individus qui travaillent pour ces organisations ont déjà leurs propres significations et principes (p.127, traduction libre).

Ce type de réflexion semble particulièrement pertinente dans le contexte actuel de changements qui touchent les industries et les organisations. En effet, selon l'étude de Burke et Ng (2006), les organisations seront de plus en plus affectées par les

changements démographiques de leur main d'œuvre. À ce sujet, Ng et al. (2010) expliquent que la prochaine génération de travailleurs aura des valeurs et des attentes différentes des générations précédentes notamment en ce qui a trait au sens qu'ils attribuent à leur travail et aux possibilités de développement qu'ils y trouvent. À titre de recommandation, ces chercheurs soulignent que les employeurs devront adapter leurs méthodes de gestion afin de répondre aux exigences des nouveaux travailleurs et ainsi les retenir au sein de l'organisation.

De plus, les résultats de cette recherche contribuent à l'enrichissement des connaissances en soulignant l'influence de l'autre sur le développement de soi. Considérant que la participation à un cours orienté vers le développement personnel puisse être associée au développement de compétences personnelles, cette recherche contribue à remettre en question les relations pressenties par le modèle de Gardner et al. (2005). En effet, selon ce modèle, le leader constitue le levier de développement de l'authenticité de ses collaborateurs, en se présentant comme modèle et en créant une relation authentique avec ceux-ci. De manière différente, selon le modèle de Berkovich (2014), la relation à l'autre pourrait permettre à tous les individus d'un groupe de développer conjointement leurs compétences et leurs habiletés personnelles. Ainsi, considérant que tous les membres de l'organisation auraient un rôle à jouer en tant qu'acteurs de changement, les organisations pourraient orienter leurs programmes de formation vers un ensemble plus large d'individus (qui n'inclut pas uniquement les leaders). Par exemple, ce type de retombées pourrait s'exprimer par l'implantation de programmes de formation dans lesquels des individus de différents groupes hiérarchiques pourraient échanger et apprendre ensemble. L'exploration de solutions semblables peut être observée dans l'étude de Baron et Parent (2015). Ces auteurs ont montré l'efficacité d'un programme de formation du LA organisé autour d'une structure organisationnelle à plusieurs paliers hiérarchiques. Dans le même ordre d'idée, cette réflexion suggère aux organisations de mettre en place des facilitateurs permettant par exemple aux membres de l'organisation de discuter, de

débattre et de réfléchir en commun. Ces facilitateurs pourraient d'une part, susciter un engagement collectif de la part des leaders, des collaborateurs et de l'organisation (Bakker & Demerouti, 2008) et d'autre part, permettre au leader d'avoir un plus grand nombre d'occasions de se développer grâce à ses relations avec les autres et ce, en fonction des rétroactions en provenance de différents systèmes de valeur partagés (Morgeson, DeRue, & Karam, 2009).

5.2 PISTES DE RECHERCHE

Tout d'abord, les limites de l'étude mentionnées précédemment peuvent servir à élaborer les premières pistes de recherche. En effet, à cause de certaines limitations contextuelles, relatives notamment au temps accordé à la rédaction d'un mémoire au cours d'un parcours de maîtrise, cette recherche ne peut être considérée que sous une forme exploratoire. Dans une perspective future, cette recherche pourrait être reprise à l'aide d'une méthodologie différente; l'utilisation d'une technique d'échantillonnage probabiliste, d'un devis longitudinal, d'un groupe contrôle et d'analyses multivariées pourrait permettre au chercheur d'obtenir des résultats qui contiennent moins de biais. De plus, une future recherche sur le sujet pourrait considérer les limitations théoriques afin de les éviter. De manière spécifique, un chercheur qui souhaiterait reproduire cette recherche pourrait, par exemple, tester le modèle de Berkovich (2014) dans son entièreté à l'aide des huit composantes. Cette disposition permettrait sans doute au chercheur de vérifier l'hypothèse postulée par Berkovich (2014) concernant le fait que l'interaction entre les variables contribuerait à leur développement ainsi qu'au développement du LA.

Ceci dit, cette étude ouvre aussi plus largement différentes pistes de recherche à propos de l'authenticité et du LA. Par ailleurs, comme le concept d'authenticité implique une multitude de considérations individuelles, collectives et éthiques, les

pistes de recherche que cette étude engendre ne sont pas d'ordre classique. Comme le mentionnent Algera et Lips-Wiersma (2012) :

Les questions touchant à la fois la complexité et la pluralité de la nature de l'authenticité conduisent à des approches de recherche plus complexes qui nécessiteront un engagement considérable pour les théoriciens puisque le concept d'authenticité existentielle n'est pas un concept instrumental pour améliorer la performance organisationnelle, mais plutôt un concept qui améliore la compréhension de la réalité humaine et qui, en tant que telle, soulève des questions sur la réalité humaine au sein des organisations (p.129, traduction libre).

Afin de comprendre comment l'authenticité pourrait se développer au niveau organisationnel, des recherches futures pourraient par exemple, explorer les barrières et les facilitateurs organisationnels qui jouent un rôle sur les possibilités de développement personnel et collectif. Algera et Lips-Wiersma (2012) donnent plusieurs exemples à ce sujet ; quelles structures ou quels processus organisationnels pourraient améliorer la réflexion individuelle et collective, comment l'organisation pourrait encourager l'expression ouverte et honnête des motivations individuelles, quel pourrait être le rôle de l'organisation dans la facilitation des conversations et remises en questions relatives à l'éthique, etc. Dans le même ordre d'idées, Lawler (2012, p.340, traduction libre) suggère que la poursuite de l'analyse de l'authenticité pour le leadership « *pourrait se concentrer sur les valeurs qui sous-tendent les relations de leadership et reconnaître la pluralité de celles-ci* ». En d'autres mots et à titre de conclusion, cette étude met en lumière l'intérêt de se pencher sur les déterminants de l'authenticité et du LA ainsi que sur les moyens de les développer.

ANNEXES

ANNEXE A

Adaptation du tableau de classement général des théories de leadership regroupées par catégorie. (Dinh et al., 2014, p.40)

THÉORIES ÉTABLIES	Nombre d'article	THÉORIES ÉMERGENTES	Nombre d'article
<i>Théories néo-charismatiques</i> Leadership transformationnel Leadership charismatique Leadership transactionnel Autres	294 154 78 35 27	<i>Théories du leadership stratégique</i> Leadership stratégique La théorie des échelons supérieurs Autres	182 92 70 20
<i>Théories leadership et traitement d'information</i> Cognition des leaders et collaborateurs Leadership implicite Théorie de l'attribution du leadership Autres	194 95 50 29 20	<i>Théories du leadership de groupe</i> Leadership et décision d'équipe	112 112
<i>Théories échange social et théories relationnelles</i> L'échange membre-leader (LMX) Leadership relationnel Autres	156 115 32 9	<i>Théories du leadership contextuel et complexité du système de leadership</i> Leadership contextuel Leadership et réseaux sociaux Autres	110 42 31 37
<i>Théories dispositionnelles et traits</i> Théories des traits Autres	149 117 32	<i>Théories du leadership émergent et développement du leadership</i> Développement du leadership Autres	102 67 35
<i>Théories du leadership et de la diversité</i> Leadership et diversité Autres	81 49 32	<i>Théories du leadership éthique et moral</i> Leadership authentique Leadership éthique Autres	80 31 24 25
<i>Théories du collaborateur au centre du leadership</i> Théories du collaborateur Autres	69 54 15	<i>Théories de la créativité, de l'innovation et du changement</i> Leadership créatif Autres	72 39 33
<i>Théories comportementales</i> Leadership participatif Autres	64 41 23	<i>Théories du leadership orienté vers l'identité</i> Leadership social et identitaire Autres	60 31 29
<i>Théories de la contingence</i>	55	<i>Autres approches récentes</i> Leadership et émotions Autres	101 59 42

Note : La somme du nombre d'article dépasse le nombre d'articles total parce que les auteurs utilisent souvent plusieurs cadres théoriques dans le même article.

ANNEXE B

Contenu intrapersonnel et interpersonnel dans le développement du leadership. (Day, et al., 2014, p.65)

SUJET	RÉSUMÉ	RÉFÉRENCE
Contenu intra personnel		
Expérience et Apprentissages	L'historique de travail des leaders ainsi que la pertinence des positions de leadership précédentes influencent le développement du leader. Le développement du leadership survenant à l'adolescence peut être façonné, en partie, par le modèle parental. Le niveau d'expérience d'un leader joue un rôle dans la détermination de son apprentissage.	Bettin et Kennedy (1990) Zacharatos et al. (2000) Hirst et al. (2004)
Habiletés	Six compétences sont pertinentes pour la résolution créative de problèmes : la résolution de problème général, la planification et la mise en œuvre, la construction de la solution, l'évaluation de la solution, le jugement social, et le traitement métacognitif. Lorsque les leaders assument des postes supérieurs dans une organisation, l'acquisition de compétences stratégiques est un plus important prédicteur de performance et d'efficacité que l'acquisition de compétences interpersonnelles et cognitives. Un leadership efficace implique le développement et l'intégration de la sagesse, de l'intelligence et de la créativité. Les processus liés à l'identité, aux cognitions et à l'auto-régulation sont déterminants pour le raffinement des structures de connaissances et des capacités de traitement de l'information associée au leadership.	Marshall-Mies et al. (2000) Mumford et al. (2007) Sternberg (2008) Lord et Hall (2005)
Personnalité	La conscience de soi et des autres peut être un facteur prédictif significatif de la performance du leader.	Strang et Kuhnert (2009)
Développement personnel	Les pratiques organisationnelles spécifiques (ex : les ressources humaines) et le groupe de travail du leader (ex : le style du superviseur) peuvent promouvoir le développement du leadership.	Reichard et Johnson (2011)
Contenu interpersonnel		
Mécanismes sociaux	La création de milieux d'apprentissage positifs dans lesquels l'innovation et la communication sont encouragées, facilite les relations de qualité pour les dyades leader/collaborateur.	Scandura et Lankau (1996)
Leadership Authentique	Le développement du leadership authentique implique un processus par lequel les leaders et les collaborateurs peuvent acquérir une conscience de soi et établir des relations ouvertes, transparentes, de confiance et honnêtes, qui peuvent être façonnées en partie par des interventions planifiées telles que la formation. Les leaders et les collaborateurs authentiques peuvent se développer grâce à la modélisation positive.	Avolio et Gardner (2005) Ilies et al. (2005)

ANNEXE C

**Adaptation du tableau « les processus impliqués dans le développement du leadership »
(Day et al., 2014, p. 70).**

SUJET	RÉSUMÉ	RÉFÉRENCE
Rétroaction à 360 degrés	<p>La rétroaction à 360 degrés doit être intégrée à un modèle qui comprend les facteurs stratégiques et organisationnels et les pratiques des ressources humaines pour être en mesure d'atteindre les résultats souhaités (changement de comportement, amélioration de la performance organisationnelle, etc.).</p> <p>Les réactions des leaders face aux rétroactions 360 degrés varient en fonction de différents facteurs ; le contenu des rétroactions, le climat organisationnel et la perception de soutien en lien avec leurs efforts de développement.</p> <p>L'administration de deux rétroactions a de meilleur résultat, concernant l'amélioration de l'efficacité du leader, que l'administration d'une seule rétroaction.</p>	<p>Atwater et Waldman (1998)</p> <p>Facteau et al. (1998)</p> <p>Seifert et Yukl (2010)</p>
Accord entre les parties	<p>Les dirigeants qui s'évaluent de façon similaire à la façon dont les autres les évaluent sont susceptibles d'être des leaders plus efficaces.</p> <p>L'accord entre les parties ne semble pas être liée à l'efficacité du leadership.</p> <p>Il y a un lien entre l'évaluation de l'accord entre les parties et l'efficacité du leader.</p> <p>Un accord entre le leader et le collaborateur pourrait être un facteur important dans l'augmentation de la conscience de soi du leader.</p>	<p>Atwater et Yammarino (1992)</p> <p>Fleenor et al. (1996)</p> <p>Atwater et al. (1998)</p> <p>Fleenor et al. (2010) Shamir</p>
Récit de soi	<p>Les leaders authentiques peuvent acquérir une connaissance de soi ainsi qu'un concept de soi clair par la construction, le développement et la révision des récits personnels qu'ils construisent eux-mêmes (les histoires de vie).</p> <p>La révision et la mise à jour de récits personnels par le biais de journal de bord, ou d'autres techniques similaires, peuvent aider à améliorer l'efficacité des programmes et des interventions qui visent à accroître la conscience de soi.</p>	<p>Shamir et Eilam (2005)</p> <p>Sparrowe (2005)</p>

ANNEXE D

Questionnaire utilisé pour le devis transversal

QUESTIONNAIRE 1

INSTRUCTIONS : Les questions suivantes font référence à votre style de leadership, tel que vous le percevez. Veuillez évaluer à quelle fréquence chacun des énoncés correspond bien à votre style de leadership, en prenant soin d'utiliser l'échelle suivante :

0	1	2	3	4
Pas du tout	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment, voire tout le temps

Comme leader (au travail, ou dans des situations de travaux d'équipe par exemple), ...

1. Je dis précisément ce que je pense	0	1	2	3	4
2. J'admets mes erreurs lorsque j'en fais	0	1	2	3	4
3. J'encourage tout le monde à s'exprimer	0	1	2	3	4
4. Je ne cache pas la vérité	0	1	2	3	4
5. J'affiche les émotions qui reflètent mes sentiments	0	1	2	3	4
6. J'affiche des croyances qui correspondent à mes actions	0	1	2	3	4
7. Je prends des décisions basées sur mes valeurs fondamentales	0	1	2	3	4
8. Je demande aux autres de prendre des décisions cohérentes avec leurs valeurs fondamentales	0	1	2	3	4
9. Je prends des décisions difficiles basées sur de hauts standards éthiques	0	1	2	3	4
10. Je sollicite des opinions qui remettent sérieusement en question les miennes	0	1	2	3	4
11. J'analyse différentes données pertinentes avant de prendre une décision	0	1	2	3	4
12. J'écoute attentivement plusieurs points de vue avant de prendre une décision	0	1	2	3	4
13. Je m'efforce d'obtenir de la rétroaction afin d'améliorer mes interactions avec les autres	0	1	2	3	4
14. Je sais décrire adéquatement comment les autres perçoivent mes capacités	0	1	2	3	4
15. Je sais lorsque c'est le moment d'évaluer mes prises de position sur des questions importantes	0	1	2	3	4
16. Je démontre ma compréhension de comment certaines actions en influencent d'autres	0	1	2	3	4

QUESTIONNAIRE 2

INSTRUCTIONS : Ce questionnaire sera rempli deux fois. D'abord, en vous référant mentalement au moment où vous avez débuté votre cours, puis en vous référant mentalement au moment où vous avez terminé votre cours : en utilisant l'échelle proposée, indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants :

	Tout à fait en désaccord								Tout à fait d'accord						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
	Avant le cours								Après le cours						
1. Je ne parle pas souvent de moi.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2. J'exprime rarement mes croyances et mes opinions.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
3. Mes conversations durent peu de temps lorsque je parle de moi.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
4. Je parle de mes sentiments de manière assez brève.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7

QUESTIONNAIRE 3

Indiquez ici si les énoncés suivants vous décrivent bien. Utilisez l'échelle de 1 (« ne me décrit pas bien du tout ») à 7 (« me décrit très bien ») pour indiquer si les descriptions contenues dans les énoncés se rapportent à vous.

	Ne me décrit pas bien du tout								Me décrit très bien						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
1. Je pense que c'est mieux d'être soi même que d'être populaire	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2. Je ne sais pas comment je me sens réellement à l'intérieur	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
3. Je suis fortement influencé par les opinions des autres	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
4. Habituellement, je fais ce que les autres me disent de faire	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
5. J'ai toujours l'impression que je dois faire ce que les autres attendent de moi	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
6. Les autres m'influencent énormément	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
7. J'ai l'impression que je ne me connais pas très bien	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7

8. Je défends toujours ce en quoi je crois	1	2	3	4	5	6	7
9. Je suis fidèle à moi-même dans la plupart des situations	1	2	3	4	5	6	7
10. Je ne me sens pas en contact avec le "vrai moi"	1	2	3	4	5	6	7
11. Je vis en accord avec mes valeurs et mes croyances	1	2	3	4	5	6	7
12. Je me sens déconnecté de moi-même	1	2	3	4	5	6	7

QUESTIONNAIRE 4

INSTRUCTIONS : Ce questionnaire sera rempli deux fois. D'abord, en vous référant mentalement au moment où vous avez débuté votre cours, puis en vous référant mentalement au moment où vous avez terminé votre cours : en utilisant l'échelle proposée, Indiquez si les énoncés suivants décrivaient votre façon d'être et d'agir.

	1	2	3	4		5
	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Sans opinion, neutre	En accord		Tout à fait d'accord
	Avant le cours					Après le cours
1. Regarder un film joyeux me rend heureux.	1	2	3	4	5	1 2 3 4 5
2. Quand je suis avec une personne joyeuse, je me sens moi-même heureux.	1	2	3	4	5	1 2 3 4 5
3. Entendre des rires me fait sourire.	1	2	3	4	5	1 2 3 4 5
4. Je suis conscient de mes pensées.	1	2	3	4	5	1 2 3 4 5
5. Je peux faire la différence entre les émotions d'autrui et les miennes.	1	2	3	4	5	1 2 3 4 5
6. Je peux expliquer à d'autres comment je me sens	1	2	3	4	5	1 2 3 4 5
7. Quand je suis contrarié ou mécontent, j'arrive rapidement à passer par dessus.	1	2	3	4	5	1 2 3 4 5
8. La stabilité émotionnelle me décrit bien.	1	2	3	4	5	1 2 3 4 5
9. Mes amis me voient comme une personne qui change fréquemment d'humeur	1	2	3	4	5	1 2 3 4 5
10. J'observe les émotions des autres sans être bouleversé par celles-ci.	1	2	3	4	5	1 2 3 4 5

6. Il est important pour moi de comprendre les points de vue des autres sur un enjeu.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Il est important de justifier les choix que je fais.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Je réévalue souvent mes expériences de façon à apprendre de celles-ci.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Je vérifie habituellement la crédibilité d'une source d'information avant de porter des jugements.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Je réfléchis habituellement aux implications plus larges d'une décision avant de passer à l'action.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Je réfléchis souvent à mes actions pour voir si je pourrais les améliorer.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

- 1) Sexe : ☐ Féminin ☐ Masculin
- 2) Âge : _____
- 3) Dernier diplôme obtenu:
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Secondaire ou équivalent | <input type="checkbox"/> Baccalauréat |
| <input type="checkbox"/> Collégial | <input type="checkbox"/> Maîtrise ou doctorat |
- 4) Nombre d'années d'expérience comme gestionnaire (si applicable) : _____
- 5) Si vous avez répondu à la question 4, précisez quel type de poste vous occupez présentement:
- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Gestionnaire de 1 ^e niveau (vos subordonnées directs sont des employés) |
| <input type="checkbox"/> Gestionnaire de 2 ^e niveau (vos subordonnées directs sont de niveau superviseur) |
| <input type="checkbox"/> Gestionnaire de 3 ^e niveau (vos subordonnées directs sont des gestionnaires qui gèrent des superviseurs) |
| <input type="checkbox"/> Autre : _____ |

NOUS VOUS REMERCIONS DE VOTRE COLLABORATION !

ANNEXE E

Questionnaire utilisé pour le devis transversal

QUESTIONNAIRE 1

INSTRUCTIONS : Les questions suivantes font référence à votre style de leadership, tel que vous le percevez. Veuillez évaluer à quelle fréquence chacun des énoncés correspond bien à votre style de leadership, en prenant soin d'utiliser l'échelle suivante :

0	1	2	3	4
Pas du tout	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment, voire tout le temps

Comme leader (au travail, ou dans des situations de travaux d'équipe par exemple), ...

1. Je dis précisément ce que je pense	0	1	2	3	4
2. J'admets mes erreurs lorsque j'en fais	0	1	2	3	4
3. J'encourage tout le monde à s'exprimer	0	1	2	3	4
4. Je ne cache pas la vérité	0	1	2	3	4
5. J'affiche les émotions qui reflètent mes sentiments	0	1	2	3	4
6. J'affiche des croyances qui correspondent à mes actions	0	1	2	3	4
7. Je prends des décisions basées sur mes valeurs fondamentales	0	1	2	3	4
8. Je demande aux autres de prendre des décisions cohérentes avec leurs valeurs fondamentales	0	1	2	3	4
9. Je prends des décisions difficiles basées sur de hauts standards éthiques	0	1	2	3	4
10. Je sollicite des opinions qui remettent sérieusement en question les miennes	0	1	2	3	4
11. J'analyse différentes données pertinentes avant de prendre une décision	0	1	2	3	4
12. j'écoute attentivement plusieurs points de vue avant de prendre une décision	0	1	2	3	4
13. Je m'efforce d'obtenir de la rétroaction afin d'améliorer mes interactions avec les autres	0	1	2	3	4
14. Je sais décrire adéquatement comment les autres perçoivent mes capacités	0	1	2	3	4
15. Je sais lorsque c'est le moment d'évaluer mes prises de position sur des questions importantes	0	1	2	3	4
16. Je démontre ma compréhension de comment certaines actions en influencent d'autres	0	1	2	3	4

QUESTIONNAIRE 2

INSTRUCTIONS : En utilisant l'échelle proposée, indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants :

	<div> <div>Tout à fait en désaccord</div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div>Tout à fait d'accord</div> </div>						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Je ne parle pas souvent de moi.	1	2	3	4	5	6	7
2. J'exprime rarement mes croyances et mes opinions.	1	2	3	4	5	6	7
3. Mes conversations durent peu de temps lorsque je parle de moi.	1	2	3	4	5	6	7
4. Je parle de mes sentiments de manière assez brève.	1	2	3	4	5	6	7

QUESTIONNAIRE 3

Indiquez ici si les énoncés suivants vous décrivent bien. Utilisez l'échelle de 1 (« ne me décrit pas bien du tout ») à 7 (« me décrit très bien ») pour indiquer si les descriptions contenues dans les énoncés se rapportent à vous.

	<div> <div>Ne me décrit pas bien du tout</div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div>Me décrit très bien</div> </div>						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Je pense que c'est mieux d'être soi même que d'être populaire	1	2	3	4	5	6	7
2. Je ne sais pas comment je me sens réellement à l'intérieur	1	2	3	4	5	6	7
3. Je suis fortement influencé par les opinions des autres	1	2	3	4	5	6	7
4. Habituellement, je fais ce que les autres me disent de faire	1	2	3	4	5	6	7
5. J'ai toujours l'impression que je dois faire ce que les autres attendent de moi	1	2	3	4	5	6	7
6. Les autres m'influencent énormément	1	2	3	4	5	6	7
7. J'ai l'impression que je ne me connais pas très bien	1	2	3	4	5	6	7
8. Je défends toujours ce en quoi je crois	1	2	3	4	5	6	7

9. Je suis fidèle à moi-même dans la plupart des situations	1	2	3	4	5	6	7
10. Je ne me sens pas en contact avec le "vrai moi"	1	2	3	4	5	6	7
11. Je vis en accord avec mes valeurs et mes croyances	1	2	3	4	5	6	7
12. Je me sens déconnecté de moi-même	1	2	3	4	5	6	7

QUESTIONNAIRE 4

INSTRUCTIONS : Indiquez si les énoncés suivants décrivent votre façon d'être et d'agir. Utilisez l'échelle proposée pour indiquer si les descriptions contenues dans les énoncés se rapportent à vous.

1	2	3	4	5	
Tout à fait en désaccord,	En désaccord	Sans opinion, neutre	En accord	Tout à fait d'accord	
1. Regarder un film joyeux me rend heureux.	1	2	3	4	5
2. Quand je suis avec une personne joyeuse, je me sens moi-même heureux.	1	2	3	4	5
3. Entendre des rires me fais sourire.	1	2	3	4	5
4. Je suis conscient de mes pensées.	1	2	3	4	5
5. Je peux faire la différence entre les émotions d'autrui et les miennes.	1	2	3	4	5
6. Je peux expliquer à d'autres comment je me sens	1	2	3	4	5
7. Quand je suis contrarié ou mécontent, j'arrive rapidement à passer par dessus.	1	2	3	4	5
8. La stabilité émotionnelle me décrit bien.	1	2	3	4	5
9. J'observe les émotions des autres sans être bouleversé par celles-ci.	1	2	3	4	5
10. Mes amis me voient comme une personne qui change fréquemment d'humeur	1	2	3	4	5
11. Je peux imaginer ce que ce serait d'être dans la peau d'une autre personne.	1	2	3	4	5
12. Je peux accepter d'être en désaccord avec d'autres personnes.	1	2	3	4	5
13. Je peux imaginer ce que le personnage ressent dans un livre qui est bien écrit.	1	2	3	4	5

14. Je peux simultanément considérer mon point de vue et le point de vue de quelqu'un d'autre.	1	2	3	4	5
15. Si une personne est pauvre, je crois que c'est le résultat de mauvais choix personnels.	1	2	3	4	5
16. Je considère que les adultes qui sont pauvre méritent d'avoir de l'aide sociale.	1	2	3	4	5
17. Je pense que la société devrait aider les adultes dans le besoin.	1	2	3	4	5

QUESTIONNAIRE 5

INSTRUCTIONS : Indiquez si les énoncés suivants décrivent votre façon d'être et d'agir. Utilisez l'échelle proposée pour indiquer si les descriptions contenues dans les énoncés se rapportent à vous.

1	2	3	4	5	
Tout à fait en désaccord,	En désaccord	Sans opinion, neutre	En accord	Tout à fait d'accord	
1. J'essaye habituellement de garder une vision d'ensemble pendant une discussion.	1	2	3	4	5
2. J'utilise souvent des nouvelles idées pour façonner (modifier) la façon dont je fais les choses.	1	2	3	4	5
3. J'utilise plus d'une source pour trouver les informations dont j'ai besoin.	1	2	3	4	5
4. Je suis souvent à la recherche de nouvelles idées.	1	2	3	4	5
5. Je trouve parfois un bon argument qui remet en question certaines de mes croyances les plus fortement ancrées.	1	2	3	4	5
6. Il est important pour moi de comprendre les points de vue des autres sur un enjeu.	1	2	3	4	5
7. Il est important de justifier les choix que je fais.	1	2	3	4	5
8. Je réévalue souvent mes expériences de façon à apprendre de celles-ci.	1	2	3	4	5
9. Je vérifie habituellement la crédibilité d'une source d'information avant de porter des jugements.	1	2	3	4	5
10. Je réfléchis habituellement aux implications plus larges d'une décision avant de passer à l'action.	1	2	3	4	5
11. Je réfléchis souvent à mes actions pour voir si je pourrais les améliorer.	1	2	3	4	5

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

- 1) **Sexe :** ☐ Féminin ☐ Masculin
- 2) **Âge :** _____
- 3) **Dernier diplôme obtenu:**
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Secondaire ou équivalent | <input type="checkbox"/> Baccalauréat |
| <input type="checkbox"/> Collégial | <input type="checkbox"/> Maîtrise ou doctorat |
- 4) **Nombre d'années d'expérience comme gestionnaire (si applicable) :** _____
- 5) **Si vous avez répondu à la question 4, précisez quel type de poste vous occupez présentement:**
- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Gestionnaire de 1 ^e niveau (vos subordonnées directs sont des employés) |
| <input type="checkbox"/> Gestionnaire de 2 ^e niveau (vos subordonnées directs sont de niveau superviseur) |
| <input type="checkbox"/> Gestionnaire de 3 ^e niveau (vos subordonnées directs sont des gestionnaires qui gèrent des superviseurs) |
| <input type="checkbox"/> Autre : _____ |

NOUS VOUS REMERCIONS DE VOTRE COLLABORATION !

BIBLIOGRAPHIE

- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118–131. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.010
- Ashman, I., & Lawler, J. (2008). Existential Communication and Leadership. *Leadership*, 4(3), 253–269. doi:10.1177/1742715008092361
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–49. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. doi:10.1108/13620430810870476
- Bandura, a, & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 805–14. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/2724068>
- Bandura, S. (1977). *Social learning theory*. (E. Cliffs, Ed.). NJ:Prentice-Hall.
- Baron, L. (n.d.). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology (sous Presse)*.
- Baron, L., & Parent, E. (2015). Developing Authentic Leadership Within a Training Context: Three Phenomena Supporting the Individual Development Process.

- Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1–17.
doi:10.1177/1548051813519501
- Barrett-Lennard, G. (1998). *Carl Rogers' Helping System: Journey & Substance*. Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541–554. doi:10.1080/01900699408524907
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Méthodes de recherche en management* (pp. 223–256).
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2003). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In Dunod (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (2nd ed., pp. 224–255). Paris.
- Beck, C. (2001). Caring within nursing education: a metasynthesis. *The Journal of Nursing Education*, 40(3), 101–109.
- Berkovich, I. (2014). Between Person and Person: Dialogical Pedagogy in Authentic Leadership Development. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 245–264.
- Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P., & Hartz, Z. (2011). *L'évaluation: concepts et méthode* (2e édition., p. 335). Les presses de l'Université de Montréal.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. a. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002

- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. (O. U. Press, Ed.) (2nd ed., p. 786). Oxford.
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86–94. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.006
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2008). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240. doi:10.1177/1548051808326596
- Clifford, J. S., Boufal, M. M., & Kurtz, J. E. (2004). Personality Traits and Critical Thinking Skills in College Students: Empirical Tests of a Two-Factor Theory. *Assessment*, 11(2), 169–176. doi:10.1177/1073191104263250
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L., & Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche: La définir, la structurer, la financer*. (pp. 28–31). Montréal.
- Cooper, C. D., Scandura, T. a., & Schriesheim, C. a. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.008
- Critchley, S. (2014). *Infinitely demanding: Ethics of commitment, politics of resistance* (p. 168). Verso Books.
- Day, D. V, Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.004
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Power to the People: Where Has Personal Agency Gone in Leadership Development? *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 24–27. doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01191.x

- DeRue, D. S., & Myers, C. G. (2014). Leadership Development: A Review and Agenda for Future Research. In D. V. Day (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing Leaders via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Orientation, and Feedback Availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859–75. doi:10.1037/a0015317
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.005
- Donaldson, S. I., & Grant-vallone, E. J. (2002). Understanding Self-report Bias in Organizational Behavior Research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245–260.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736–741.
- Eisenberg, N., Eggum, N. D., & Giunta, L. Di. (2010). Empathy-related responding: associations with prosocial behavior, aggression, and intergroup relations. *Social Issues and Policy Review*, 4(1), 143–180. doi:10.1111/j.1751-2409.2010.01020.x.Empathy-related
- Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
- Ford, J., & Lawler, J. (2007). Blending existentialist and constructionist approaches in leadership studies. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 409–425. doi:10.1108/01437730710761724
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étape du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives. Fondements et étapes du processus de recherche* (2e édition., p. 632). Chenelière Éducation.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003

- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
- Golembiewski, R., Billingsley, K., & Yeager, S. (1976). Measuring Change and Persistence in Human Affairs: Types of Change Generated by OD Designs. *Journal of Applied Behavioral Science*, 12, 133–157.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Grégoire, S., Baron, L., Ménard, J., & Lachance, L. (2014). The Authenticity Scale: Psychometric Properties of a French Translation and Exploration of Its Relationships With Personality and Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 1–10. doi:10.1037/a0030962
- Griffin, M. a, Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. *The Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182. doi:10.1037/a0017263
- Guignon, C. ., & Pereboom, D. (2001). *Existentialism: Basic Writings*. (C. . Guignon & D. Pereboom, Eds.). Hackett Publishing.
- Guigot, A. (2013). *Focus sur Sartre* (Ellipses É., p. 91). Paris.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In *Handbook of Positive Psychology* (pp. 382–394).
- Hegel, G. W. F. (2006). *Phénoménologie de l'esprit* (p. 686). France: Vrin.
- Heidegger, M. (1962). *Being and Time* (translated., p. 589). London: SCM Press.
- Hodgin, H. ., & Knee, C. . (2002). The integrating self and conscious experience. In *Handbook of self-determination research* (pp. 87–100).
- Honderich, T. (Editor). (1995). *The Oxford Companion to Philosophy* (p. 2384). Oxford: Oxford University Press.

- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. University of Toronto.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (p. 813). London: SAGE Publications.
- Howell, D. C. (2009). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. (G. De Boeck, Ed.) (2ème édit., p. 762). Belgique: Éditions De Boeck Université.
- Husserl, E. (1930). *Autour des "Méditations cartésiennes" Sur l'intersubjectivité*.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43–57.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254–273.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102–138).
- Jolliffe, D., & Farrington, D. P. (2006). Development and validation of the Basic Empathy Scale. *Journal of Adolescence*, 29(4), 589–611. doi:10.1016/j.adolescence.2005.08.010
- Kabat-Zinn, J. (2006). Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156. doi:10.1093/clipsy.bpg016
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *The American Psychologist*, 63(2), 96–110. doi:10.1037/0003-066X.63.2.96
- Kelley, H. H. (1973). The Processes of Causal Attribution. *American Psychologist*, (February), 108–128.

- Kempster, S. (2006). Leadership learning through lived experience : A process of apprenticeship ? *Journal of Management and Organization*, 12(1), 4–22.
- Kernis, M. H. (2003a). Optimal Self-Esteem and Authenticity : Separating Fantasy from Reality. *Psychological Inquiry*, 14(1), 83–89. doi:10.1207/S15327965PLI1401
- Kernis, M. H. (2003b). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. doi:10.1207/S15327965PLI1401
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38(06), 283–357. doi:10.1016/S0065-2601(06)38006-9
- Kim, H. S., & Drolet, A. (2003). Choice and self-expression: A cultural analysis of variety-seeking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 373–382. doi:10.1037/0022-3514.85.2.373
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010a). Enacting the “true self”: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.005
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010b). PAS LE BON Enacting the “true self”: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
- Lawler, J. (2005). The Essence of Leadership? Existentialism and Leadership. *Leadership*, 1(2), 215–231. doi:10.1177/1742715005051860
- Lawler, J., & Ashman, I. (2012). Theorizing leadership authenticity: A Sartrean perspective. *Leadership*, 8(4), 327–344. doi:10.1177/1742715012444685
- Lietz, C., Gerdes, K., Sun, F., Mullins Geiger, J., Wagaman, M. A., & Segal, E. (2011). The Empathy Assessment Index (EAI): A Confirmatory Factor Analysis of a Multidimensional Model of Empathy. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 2(2), 104–124. doi:10.5243/jsswr.2011.6
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241, 258.

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456. doi:10.1177/1350507608093713
- McCrimmon, M. (2010). A new role for management in today's post-industrial organization. *Ivey Business Journal Online*, 1.
- Ménard, J., & Brunet, L. (2012). Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*, 18(1), 89–101. doi:10.1016/j.prps.2010.10.003
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. doi:10.1177/0149206309347376
- Motschnig-Pitrik, R., & Barrett-Lennard, G. (2009). Co-Actualization: A New Construct in Understanding Well-Functioning Relationships. *Journal of Humanistic Psychology*, 50(3), 374–398. doi:10.1177/0022167809348017
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations : A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. doi:10.1007/s10869-010-9159-4
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5th ed., p. 435). London: SAGE Publications.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. a. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64–76. doi:10.1177/10717919070130010901
- Petriglieri, G., & Stein, M. (2012). The Unwanted Self: Projective Identification in Leaders' Identity Work. *Organization Studies*, 33(9), 1217–1235. doi:10.1177/0170840612448158
- Robert, P. (2004). *Le petit Robert* (p. 2949). Paris: SEJER.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person : A Therapist's View of Psychotherapy*. London: Constable.

- Royer, I., & Zarlowski, P. (1999). Méthodologie de la recherche; échantillon(s). In *Méthodes de recherche en management* (pp. 188–223).
- Ryan, R. M., LaGuardia, J. G., & Rawsthorne, L. J. (2005). Self-complexity and the authenticity of self-aspects: Effects on well being and resilience to stressful events. *North American Journal of Psychology*, 7(3), 431–448.
- Sartre, J.-P. (1943). *L'Être et le Néant* (Éditions G., p. 722). Paris.
- Sartre, J.-P. (1946). *L'Existentialisme est un humanisme* (Éditions N., p. 144). Paris.
- Schmid, P. F. (2002). Presence : Im-media-te co-experiencing and co-responding . Phenomenological , dialogical and ethical perspectives on contact and perception in person-centred therapy and beyond . In G. Wyatt & P. Sanders (Eds.), *Rogers' therapeutic conditions* (pp. 65–86). Ross-on-Wye: PCCS Books.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. (J. Wiley, Ed.) (p. 450). New Jersey.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.005
- Singer, T., Seymour, B., O’Doherty, J. P., Stephan, K. E., Dolan, R. J., & Frith, C. D. (2006). Empathic neural responses are modulated by the perceived fairness of others. *Nature*, 439(7075), 466–469. doi:10.1038/nature04271. Empathic
- Sosu, E. M. (2013). The development and psychometric validation of a Critical Thinking Disposition Scale. *Thinking Skills and Creativity*, 9, 107–119. doi:10.1016/j.tsc.2012.09.002
- Strang, S. E., & Kuhnert, K. W. (2009). Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 421–433. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.009
- Tate, B. (2008). A longitudinal study of the relationships among self-monitoring, authentic leadership, and perceptions of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 16–29.
- Thietart, R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e édition., p. 560). Paris: Dunod.

- Vallerand, R. J., & Hess, U. (2000). *Méthodes de recherche en psychologie*. (G. Morin, Ed.) (p. 589). Montréal.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. doi:10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups : The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4–24. doi:10.1002/job
- Wheless, L. R., & Grotz, J. (1976). Conceptualization and Measurement of Reported Self-Disclosure. *Human Communication Research*, 2(4), 338–346. doi:10.1111/j.1468-2958.1976.tb00494.x
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385–399. doi:10.1037/0022-0167.55.3.385
- Wyatt, G. (2001). *Rogers' therapeutic conditions: Evolution, theory and practice*. (G. Wyatt, Ed.) (Vol. 1: Co.). Ross-on-Wye: PCCS Books.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. a., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693–707. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.004
- Yost, D. S., Sentner, S. M., & Forlenza-Bailey, A. (2000). An Examination of the Construct of Critical Reflection: Implications for Teacher Education Programming in the 21st Century. *Journal of Teacher Education*, 5(1), 39–49.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.008
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801–817. doi:10.1016/j.leaqua.2011.07.004